Je crée mon entreprise

15 pièges à éviter avant de se lancer

René Sens

Je crée mon entreprise

15 pièges à éviter avant de se lancer



infos/nouveautés/catalogue : **www.maxima.fr**



192, boulevard Saint-Germain, 75007 Paris
Tél. : + 33 1 44 39 74 00 – Fax : + 33 1 45 48 46 88

ISBN : 284 001 344 4


Sommaire

Introduction

Petite histoire d'une création qui tourne mal…

Nous avions un produit génial, utile, beau, certifié ; des capitaux importants ; une équipe de valeur… et nous avons échoué au bout de 4 ans, après avoir brûlé 3 millions d'euros, brûlé des tonnes d'énergie, brûlé des m^3 de créativité.
Il s'ensuivit des licenciements, la liquidation, une vente au plus offrant.
Désespoir ? Non. Car un repreneur continue le chemin entamé ; tous nos efforts ne sont pas perdus. Mais ce sont des leçons chèrement payées. Autant en tirer parti, cela peut être utile à ces dix millions de Français – d'après les sondages – qui voudraient créer leur entreprise. En tout cas, à moi, si je recrée une boîte. Et si vous, ô futur créateur d'entreprise, vous y trouvez votre miel, tout cela n'aura pas été inutile.

Bien que cet ouvrage ne se veuille pas l'histoire d'Easybuild, la société que j'ai créée, mais une analyse constructive de l'échec à l'usage des créateurs d'entreprise, il est utile de commencer par une brève histoire de cette aventure.

Easybuild a été créée à Ambérieu, le 30 juin 1997, avec 3 MF de capital, pour fabriquer un système de couverture de maisons particulières, breveté et très novateur. Ce procédé avait précédemment été initié de façon artisanale par une petite entreprise de la Sarthe. Sa particularité : proposer, en un seul panneau fabriqué en usine, tous les éléments d'une toiture, à savoir : charpente porteuse, isolation, parements extérieurs et intérieurs, passage des gaines électriques et autres fluides. Posé très rapidement, ce produit simplifie considérablement la construction, et isole beaucoup mieux les habitations. Le principe : un voile d'isolant entre deux panneaux, l'un de terre cuite, l'autre de bois.
Une grande entreprise de BTP avait identifié le produit comme prometteur, et nous a aidé à créer l'entreprise, avec un premier contrat d'achat. Nous avons créé une usine de 2 000 m^2 dans un ancien garage (ce qui n'est pas forcément un gage de succès). Il a fallu inventer chacune des machines, la technologie étant très différente des systèmes de fabrication classique de matériaux de couverture. L'Anvar nous a aidés.
Nous avons démarré avec des grands chantiers. Avec ces premières livraisons, il est vite apparu que le procédé avait besoin d'améliorations, pour être plus opérationnel en conditions de chantier.
Face à cette donnée, notre seul client, étonné de sa propre audace, nous lâche au milieu du gué et nous nous retrouvons seuls, sur un marché où il faut environ 2 ans entre l'intérêt du client et la livraison effective : c'est le rythme du bâtiment.
Nous menons donc de front la R&D sur le produit, le process de production et la conquête d'un marché qui passe par la prescription des architectes.

Il nous faudra près de trois ans pour trouver les solutions techniques définitives, avec les étapes de validation par les organismes officiels incontournables.
Le chiffre d'affaire est faible, vu les délais de concrétisation des marchés. Pourtant, nous renforçons notre équipe, pour faire face à la considérable charge de travail : équipe commerciale, équipe technique. Au total, nous sommes près de 20 personnes.
En 1999 et 2000, l'entreprise est recapitalisée, avec l'arrivée au capital de deux fonds d'investissements en innovation (FCPI) : le capital passe à près de 2,2 M euros en deux étapes. Ces fonds sont rentrés avec une optique claire, matérialisée dans un pacte d'actionnaires : développer rapidement l'entreprise pour qu'elle soit, dans les 5 ans, ou bien introduite en Bourse, ou bien revendue. Ils vont donc nous pousser au développement, à l'opposé de toute stratégie de « père de famille ». Volonté que nous partageons, mais grosse consommatrice de liquidités.
Nous cherchons de nouveaux marchés en diversifiant nos produits (création d'un produit adapté à la rénovation de toitures existantes) et nos marchés, en investissant sur un partenariat avec la grande distribution.
Malheureusement, malgré de belles réalisations, la progression du chiffre d'affaires est trop lente, et l'écart se creuse encore entre les recettes et les dépenses. Nous perdons 500 K euros dans l'année. À ce rythme, la crise de trésorerie est prévisible fin 2001.
Nous sollicitons de nouveau les actionnaires. Le capital « enthousiasme » dont nous avions bénéficié chez eux est sérieusement atteint au vu des résultats. Devant l'importance des nouveaux besoins en capitaux, l'imprécision sur le délai nécessaire pour

sortir du rouge, et enfin l'incertitude sur le taux de retour sur investissement à terme, les actionnaires décident de ne pas « remettre au pot ». Notre recherche de nouveaux investisseurs, dans l'urgence et en pleine crise de la bulle Internet, est infructueuse.
En février 2002, nous devons déposer le bilan. Devant l'impossibilité d'une solution de redressement judiciaire, la liquidation est prononcée. Le démantèlement est heureusement évité : les actifs matériels et immatériels sont rachetés par un industriel déjà actif dans le matériau de toiture. Il rentre dans les murs le 1er juin 2002, embauchant une partie du personnel.

Pour moi, l'aventure est finie.
J'y laisse pas mal de plumes. Capital perdu, cautions à rembourser, pas de couverture sociale, crédibilité ébranlée, avenir à réinventer à plus de 50 ans.
Mais je n'ai ni regret, ni amertume. Quel qu'en soit le coût, je ne regrette pas d'avoir essayé. Easybuild a été une aventure d'équipe formidable. Je n'en veux à personne d'autre qu'à moi-même, et – je crois – personne ne m'en veut.
Si je n'ai pas de regrets, j'ai, en revanche, le sentiment d'avoir fait un nombre assez respectable d'erreurs d'appréciation – notamment *avant* de créer l'entreprise – dont je propose ci-après le catalogue illustré. La prochaine fois que je créerai une entreprise, voilà au moins quelques pièges dans lesquels je ne tomberai plus, bien que ma liste ne soit évidemment pas exhaustive.
Ce catalogue est à l'usage de tous mes futurs « frères » en création d'entreprise. Sûrement pas pour les décourager, mais pour leur éviter de copier mes erreurs. Qu'ils en inventent d'autres !

piège n° 1

Oublier que l'échec est possible

Futur créateur, grâce à votre nouvelle entreprise, vous allez devenir riche et célèbre, même si ce n'est – bien sûr – pas pour cela que vous la créez. Votre business plan le prouve, qui annonce 20 M euros de CA dans 5 ans, un résultat net de 2,2 M. Une entrée en Bourse vous permettra des plus-values considérables (mais bien méritées !) qui vous obligeront à élaborer des solutions fiscales complexes pour échapper à l'impôt et préparer votre succession. Pourquoi ne pas créer tout de suite un holding au Luxembourg ?

Moi aussi, j'ai rêvé. Mes actionnaires ont rêvé. L'équipe y a cru, à fond : on allait conquérir le monde ! On a investi sans mégoter énergie, temps, argent. Je me suis engagé : j'ai donné ma caution personnelle sur les prêts à moyen terme pour le financement des machines de l'usine. Pourquoi pas : avec un produit génial, un marché immense, une équipe du tonnerre… La pensée qu'on pourrait se planter un jour n'était qu'une hypothèse théorique, vite éludée. Les hypothèses les plus pessimistes du business plan – le fameux scénario « catastrophe » – prévoyaient que, ô désespoir, nous resterions une PME incapable d'entrer en Bourse, sans autre solution que d'être rachetée un jour à un prix raisonnable par un grand groupe. L'honneur était sauf.

Jamais on ne nous a demandé, pas plus un investisseur qu'un banquier, de simuler une hypothèse où on se casse la figure : quels sont les engagements ? Que reste-il ? Quelles conséquences pour chacun ?

Pourtant, c'est arrivé. On s'est bel et bien cassé la figure. Les frais de développement du produit, les évolutions nécessaires de l'outil de production, les énormes frais de développement commercial, et un chiffre d'affaires montant trop lentement, ont généré des pertes importantes et ont asséché la trésorerie. Les actionnaires – qu'ils en soient remerciés – ont joué leur rôle de recapitalisation à plusieurs reprises. Mais quand ils ont vu que leur rêve – rêve d'entrée en Bourse ou de cession profitable dans un délai de quelques années – s'évanouissait, ils ont préféré tirer l'échelle plutôt que de miser une nouvelle fois dans l'incertitude. Nous n'avions plus qu'à déposer le bilan. Le tribunal de commerce, après une courte période de redressement judiciaire, a prononcé la liquidation : le besoin de recapitalisation, dans la structure actuelle, était trop important. Il ne restait plus qu'à rechercher un acheteur, si possible global, pour les actifs matériels et immatériels, dans un délai très court, avant que le liquidateur ne soit contraint de tout vendre à l'encan. Par une dernière faveur du sort, ce repreneur a été trouvé, avec continuation de la production sur le site, avec réembauche d'une partie du personnel. L'honneur est sauf, et les ennuis d'une trop longue liquidation évités.

Mais la chute est immédiate pour le dirigeant déchu : perte d'emploi sans couverture Assedic ; travail non rémunéré pour la liquidation ; mise en jeu immédiate des cautions bancaires. Plus de voiture : on roulait avec une voiture en leasing. Plus de portable sans limite : l'abonnement était d'entreprise. Pour bien des entrepreneurs, cela peut signifier aussi : vente de la maison ; problème de financement des études des enfants ; tensions familiales diverses ; problème de règlement des impôts.

Pour d'autres, qui auront un peu trop voulu arranger les choses ou retarder l'échéance au prix de quelques acrobaties, sans être pour autant malhonnêtes, la justice viendra chercher leur responsabilité personnelle sans état d'âme. N'avez-vous pas déclaré trop tard la situation de cessation des paiements ? Le représentant des créanciers ne peut-il s'étonner du règlement privilégié de fournisseurs amis ? Un actionnaire mécontent ne pourrait-il rechercher votre responsabilité de dirigeant, si votre vie de société n'est pas irréprochable ? Un salarié qui s'estime floué ne pourrait-il pas rendre public tel ou tel petit arrangement ?

Futur créateur, c'est vrai qu'on ne crée pas une entreprise sans être poussé par un rêve, (car c'est totalement déraisonnable, dans le fond. Il y a bien plus de coups à prendre qu'à gagner. Et si on gagne, on gagne quoi d'important ?). Mais essayez de mettre dans votre coupe deux doses de lucidité pour une dose d'enthousiasme. Elle sera moins amère à boire si par malheur… Comme le disait Sénèque, qui n'était pourtant pas créateur de start-up, prévoir le pire rend celui-ci moins terrible à supporter quand il advient. Or, il y a plus de chances qu'il advienne qu'on ne le pense. Même si les statistiques sont très difficiles à interpréter, vous avez, *grosso modo*, une chance sur deux de survivre. Et si vous passez ce cap, la probabilité que vous figuriez parmi les élus, ceux qui font réellement fortune et sortent de la précarité de l'entrepreneur, est de, allez, un sur vingt ? Un sur cent ?

Alors, faites bien attention et suivez ces deux principaux conseils pour éviter qu'une fin malheureuse ne devienne un drame familial :

- ✓ ne vous engagez qu'à la hauteur de ce que vous pourriez supporter si cela tourne vraiment mal ;
- ✓ soyez propre ! Que personne ne puisse vous chercher des poux dans la tête : propre avec les actionnaires ; propre avec les fournisseurs ; propre avec le personnel.

Subsidiairement :

- ✓ souscrivez à une assurance « responsabilité des dirigeants », qui n'est pas très coûteuse. Faites payer dès le début par l'entreprise, comme un salaire complémentaire, une assurance chômage volontaire (personne ne le fait, et après il est trop tard) ;
- ✓ si vous le pouvez, gardez les éléments immatériels (brevets, marques…) dans une structure personnelle : ce sera un élément que vous pourrez négocier. Cependant, bien souvent, à la première augmentation de capital, on exigera que ces brevets reviennent dans le patrimoine de l'entreprise ;
- ✓ si vous le devez, ne déposez pas le bilan *in-extremis* : sachez jeter l'éponge à temps, avant d'être mis KO ;
- ✓ ne mettez jamais d'argent personnel en compte courant pour boucher un trou prétendument ponctuel : vous ne reverriez jamais votre argent. Et on vous accusera sans doute de soutien abusif, : « vous avez mis de l'argent ? et bien continuez, Monsieur ! »

Certains vous diront : « ne donne jamais ta caution ! ». C'est illusoire. Les banquiers y tiennent tellement : surtout parce que cette caution vous lie indissolublement à l'entreprise. Pas question de se dire : « oh et puis zut, j'en ai marre, qu'ils se débrouillent ». Du

coup, vous êtes obligé de vous battre jusqu'au bout : c'est cela qu'ils veulent. Ils n'ont pas tout à fait tort.
Mais sachez que donner sa caution, c'est comme de s'engager en capital. Considérez la caution comme une dette certaine, qui pourtant ne vous rapporte rien. Et, en tant que chef d'entreprise, vous l'engagez au profit de tous les autres actionnaires qui, eux, refuseront, non seulement de la donner, mais aussi de la partager quand de nouveaux entrants viendront renforcer le capital. Vous prenez le risque pour les autres !
En cas de malheur, devrez-vous rembourser cette maudite caution, jusqu'à la fin de vos jours sur les maigres revenus de salarié que vous serez redevenu ? Trouverez-vous des parades ? Solliciterez-vous parents et amis ? Idéalement, vous affecterez, dès sa signature, à la caution un bien spécifique que vous pourrez revendre sans drame le cas échéant.

Résolution n° 1

la prochaine fois que je crée une entreprise, je prévoirai donc l'échec comme un aboutissement plausible :

- ✓ **je ferai un vrai plan « catastrophe » prévoyant le pire et les moyens d'y faire face. Je changerai de projet si le passif potentiel apparaît trop lourd ;**
- ✓ **je ne solliciterai plus de crédits liés à une caution, ou je ne le ferai que si je peux bloquer chez le banquier une somme correspondante, réunie avec l'ensemble des actionnaires ;**
- ✓ **je m'entourerai d'emblée des conseils d'un avocat pour chaque décision importante. Par exemple, le texte de caution que j'avais signé pouvait être interprété de différentes manières, la mienne et celle de la banque. Ceci aurait été évité avec le regard d'un avocat.**



PRÉVOIR LE PIRE POUR ÊTRE SEREIN

Rédiger un « plan de sortie »

Tout projet de création doit inclure véritablement une hypothèse « catastrophe » : dans trois ans, que se passera-t-il si on doit arrêter sans pouvoir faire face à ses engagements, notamment bancaires, et sans couverture Assedic ?

Cette hypothèse doit notamment être débattue en famille, avec son conjoint. Si celui-ci n'est pas d'accord, renoncez à votre projet : en effet, s'il tourne mal, le risque que votre foyer soit déstabilisé est encore plus grand.

On précisera notamment :

- ✓ quel emploi on peut espérer retrouver rapidement, et comment ?
- ✓ quelles ressources seront disponibles pour vivre en attente d'un nouvel emploi.
- ✓ quel impact maximal cela peut-il avoir sur le patrimoine et le train de vie familial ?
- ✓ quel impact cela peut-il avoir sur la cohésion familiale ?

Bref, faire un « plan de sortie » où les pertes sont clairement évaluées et les moyens de rebondir définis.

Cadrer les cautions

Vous ne pourrez peut-être pas éviter d'en donner pour obtenir vos prêts. Mais :

✓ définissez précisément, avant de signer, et en accord avec votre famille, quel bien vous pourrez vendre pour honorer votre caution sans mettre en cause la stabilité familiale ;

✓ si possible, isolez ce bien dans un compte spécifique.

☞ **À noter : La loi Dutreil sur l'initiative économique étend le domaine de compétence de la commission de surendettement aux personnes physiques qui ont donné leur cautionnement ou qui se sont engagées à acquitter solidairement la dette d'un entrepreneur individuel ou d'une société, dès lors qu'ils n'ont pas été dirigeants de celle-ci.**

Souscrire une Assurance chômage volontaire

Si vous êtes dirigeant (gérant, PDG, ou même simple membre du Directoire), ne croyez pas qu'un contrat de travail factice vous permettra de souscrire aux Assedic, et encore moins d'en bénéficier en cas de problème. L'Assedic fait des enquêtes détaillées pour vérifier votre statut réel. Souscrivez donc à une assurance volontaire. Cela paraît forcément très coûteux au départ. Mais si on attend que ça aille mal pour y penser, c'est trop tard : il y a un délai de carence.

Souscrire à une assurance Responsabilité des Dirigeants

De plus en plus, les dirigeants sont poursuivis à titre personnel, malgré leur bonne foi, pour des erreurs de gestion réelles ou

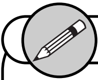
supposées. En création d'entreprise, où tout ne peut être maîtrisé, le risque est réel. Sachez qu'en cas d'échec, vos fournisseurs et créanciers privés et publics, voire vos actionnaires, forcément mécontents, auront tendance à vous mettre en cause. Souscrivez à une assurance qui couvre les risques de responsabilité civile personnelle des dirigeants, et couvre également les frais de défense civile et pénale. Elle couvre également la responsabilité de vos administrateurs, qui peuvent également être mis en cause sans bien savoir pourquoi. À titre indicatif en voici une : Business Guard de AIG Europe.

Séparer les patrimoines

Ne négligez pas le risque que la débâcle éventuelle de l'affaire n'entraîne tous les biens de votre famille. Séparez les biens en établissant ou en modifiant si nécessaire votre contrat de mariage. Faites autant que possible des donations à vos enfants en nue-propriété. Voyez pour cela votre notaire, avant de créer l'entreprise. En effet, si vous voulez le faire quand ça commence à aller mal, la manœuvre sera contestée, à juste titre, par vos créanciers.

☞ **À noter : La loi Dutreil sur la création d'entreprise prévoit que les entrepreneurs individuels auront la possibilité de déclarer insaisissable par les créanciers de l'entreprise, l'immeuble où est fixée leur résidence principale. Cette déclaration sera effectuée devant notaire et publiée au bureau des hypothèques.**

Ainsi paré pour faire face aux tempêtes prévisibles, vous serez beaucoup plus serein, donc plus efficace.



Autoévaluation de votre projet

Notez dans le tableau ci-dessous la « note » de 3 à 1 que vous attribuez à votre projet par rapport aux questions posées, « 3 » étant la note la plus favorable. Chaque chapitre propose un tableau analogue. En fin d'ouvrage, un tableau récapitulatif vous permettra de faire un « audit » des risques de votre projet.

L'échec éventuel de mon projet mettrait-il en cause mes équilibres familiaux et personnels ?	**3**	**2**	**1**
3 : absolument pas : nous ferions face financièrement et psychologiquement sans difficultés. **2** : Même si les pertes seraient sensibles, nous ferions face sans crise majeure parce que nous sommes préparés. **1** : Ce serait très difficile.			

piège n° 2

Prendre ses business plans pour des réalités

Futur créateur, prenez garde : la création d'entreprise est hallucinogène au plus haut degré. C'est une drogue qui, annihilant les défenses critiques, permet de vous faire planer au cours de séances euphorisantes et bienheureuses : l'élaboration du B.P. : Business plan, ou Bon pour Planer ?

Faire son business plan, c'est jouer à l'entreprise virtuelle : un vrai jeu vidéo ! Les hypothèses s'enchaînent merveilleusement. Et pour atteindre les objectifs de retour sur investissements souhaités par les investisseurs, quoi de plus simple et d'agréable que d'augmenter sur l'écran de son ordinateur, tel niveau d'activité, ou de marge ; de diminuer, d'un clic, tel niveau de coût, tel taux d'intérêt. C'est un jeu très amusant. D'autant que dans les premières hypothèses, souvent, on est *trop* rentable. Cela risque de ne pas faire sérieux. Jeu très excitant, à plusieurs autour de l'écran, comme durant les « cas d'école » à l'École Internationale des Hautes Études Supérieures de Management et de Gestion (ou similaire). Problème : à la différence des jeux vidéo, quand à la fin du jeu on perd, on perd pour de vrai.

Nous innovions, avec notre système de toiture. Comment quantifier le marché potentiel de ce système nouveau ? Allait-il, après 50 ans de règne, détrôner les tuiles classiques, produites par millions de tonnes chaque année ? Ses atouts pouvaient le faire espérer : rapidité de pose, isolation accrue, simplicité, esthétique. Allait-il au

contraire végéter dans une micro-niche, victime du conservatisme profond du secteur ? Impossible de répondre précisément par une étude de marché : seuls des avis qualitatifs pouvaient donner une indication.
Alors, comme bien des rédacteurs de business plans, nous l'avons construit sur des hypothèses personnelles. Hypothèse moyenne : 1 % du marché. Hypothèse basse : 0,5 %. Hypothèse haute : 1,5 %. Pourquoi ces chiffres ? Au-delà du résultat de l'étude de marché, ils étaient aussi motivés par l'objectif de résultat final sur la dernière ligne : une rémunération satisfaisante pour les capitaux investis.
Il ne s'agissait pas de tromper quiconque. L'exercice a été mené avec une bonne foi absolue. Mais la foi aveugle.
Nous n'avons pas atteint nos objectifs de vente. Mais nous avons eu tendance à investir comme s'ils étaient certains.

Avec le temps, je suis devenu un expert des business plans. Combien de moutures en ai-je produites, comme à la chaîne ? En fait, moins on vend de produits, plus il faut produire de business plans. Pour convaincre de nouveau vos actionnaires, vos banquiers, ou de nouveaux bailleurs de fonds. Et plus cet exercice devient difficile, plus votre plan d'affaires doit être convaincant. Alors, à quelques mois de la catastrophe finale, dans un dernier coup de collier pour trouver un nouveau partenaire, nous avons confié à un grand cabinet de notoriété internationale la nouvelle version du business plan. Magnifique construction, tableaux par dizaines, pléthore de ratios sophistiqués. Mais tout cela bâti sur du sable, bientôt emporté par le vent. La fondation, c'est le marché.

S'il n'est pas validé, comme on construit une maison sur une bonne étude de sol, l'édifice du business plan n'est qu'un simulacre. Un château de cartes emporté par le premier mauvais vent.

Futur créateur, votre « plan d'affaire » (c'est mieux que business plan) ne doit pas être un outil de marketing financier, destiné à convaincre des apporteurs d'argent. Ce doit être votre propre outil de survie. Si vous construisiez un bateau pour traverser les océans, vous ne vous amuseriez pas, pour séduire les passagers et les armateurs, à plaquer un pimpant décor sur la coque, elle-même formée d'un bordé trop mince et mal ajusté sur des membrures approximatives. Le plan d'affaire, c'est le plan de votre bateau, sur lequel vous allez naviguer au péril de votre fortune, de votre santé, de votre vie familiale : vous devez être le plus exigeant des critiques sur toute faiblesse perceptible dans son architecture. Si le bateau coule, vous coulez le premier.

Résolution n° 2

la prochaine fois que je crée une entreprise, je n'écrirai pas le business plan moi-même. Je le ferai rédiger par un comptable bien pessimiste, dont je serai le vigilant censeur pour l'empêcher de trop « planer ».



ÉLABORER UN BUSINESS PLAN « MODESTE »

Faire chiffrer le Business plan par un comptable indépendant

Même si vous maîtrisez, ou croyez maîtriser la technique du business plan, avec les difficiles exercices de trésorerie prévisionnelle, ne le faîtes pas vous-même. Trouvez un comptable indépendant, de nature franchement pessimiste, à qui vous direz qu'il ne sera pas le futur expert-comptable de votre entreprise. Ainsi, il n'aura pas à vous ménager.

Baisser les hypothèses de CA, augmenter les prévisions de charges

Les cas où le chiffre d'affaire prévisionnel est atteint dans les délais voulus sont rarissimes. De même que la croissance de ce chiffre sur 5 ans. Révisez à la baisse vos premières prévisions, jusqu'à ce qu'elles vous paraissent ridiculement basses. Vous verrez, cela deviendra rapidement un objectif à atteindre.
De même, augmentez vos prévisions de charges.
Abaissez votre marge de plusieurs points et prévoyez plutôt sa dégradation que son amélioration. En effet, vos distributeurs seront plus gourmands que vous ne le prévoyez. Vos concurrents (ils arriveront, soyez-en sûrs) feront baisser les marges plus que vos économies d'échelle ;

- ✓ augmentez la part des frais de personnel : la productivité du travail sera plus faible qu'escomptée ; les embauches nouvelles seront coûteuses ;
- ✓ augmentez le coût de la fonction commerciale : communication, personnel, déplacements, exposition.

Retarder le moment d'atteinte du point mort

Conséquence de ce qui précède, le moment d'atteinte de l'équilibre d'exploitation doit être retardé. Il vaut bien mieux avoir sur ce plan une bonne surprise qu'une mauvaise, qui vous conduit à la crise de trésorerie, à résoudre dans de très mauvaises conditions. Au contraire, vos actionnaires initiaux vous sauront gré de ne pas leur avoir « doré la pilule » si vous pouvez passer trois ans en perte d'exploitation sans recourir à leur générosité, ou pire, en les diluant en accueillant d'autres investisseurs.



Autoévaluation de votre projet

Notez dans le tableau ci-dessous la « note » de 3 à 1 que vous attribuez à votre projet par rapport aux questions posées, « 3 » étant la note la plus favorable. Chaque chapitre propose un tableau analogue. En fin d'ouvrage, un tableau récapitulatif vous permettra de faire un « audit » des risques de votre projet.

Objectivement, mon projet financier serait-il qualifié par un analyste financier indépendant et prudent comme… ?	**3**	**2**	**1**
3 : plutôt prudent. 2 : plutôt optimiste. 1 : très optimiste.			

piège n° 3

Danger : produit génial !

Futur créateur, si les gens crient au génie devant votre produit, qu'ils s'esbaudissent de tant d'invention, qu'ils sont prêts à en parler deux heures avec vous en vous abreuvant généreusement de suggestions d'améliorations, alors, prenez garde. Maintenant, quand j'entends « génial ! », je sors mon bon de commande !

Avec le recul, je crois que notre perception du réel potentiel de notre procédé a été faussée, parce que le produit était trop « génial ». Au premier salon de la construction auquel nous nous sommes présentés, nous avons bien sûr gagné le grand Prix de l'Innovation. Nos stands ont toujours connu une affluence record, à faire pâlir de jalousie certains grands voisins. Pas besoin de champagne et de petits fours pour attirer le chaland. Les visiteurs des cinq continents se pressaient dans nos petits espaces.
Chez les architectes, après avoir peiné pour obtenir un rendez-vous, il était difficile de passer moins de deux heures en réunion, avec les autres collaborateurs du cabinet s'agglomérant peu à peu autour de la table de présentation de notre petit génie. Les entretiens se concluaient invariablement par un : « dès que j'ai un projet qui convient à votre produit, je vous fais signe. »

Alors, en voyant tous ces gens s'intéresser, toucher, humer, s'exclamer, comment ne pas penser que le produit va faire un tabac ?

Et ceux qui ne s'enthousiasment pas ? Eh bien, ce sont des ringards, des vieux conservateurs bougons, à qui le temps donnera nécessairement tort ! À quoi bon attacher trop d'importance à leurs craintives remarques ? Du reste, comme ils sont en général polis, ils ne disent pas tout le mal qu'ils pensent de votre produit de génie.

C'est ainsi que l'innovateur perd son sens critique.
Il écoute d'une oreille beaucoup plus ouverte ses adhérents que ses contradicteurs.
Il confond intérêt technique et sympathie avec volonté d'achat. Alors, il fonce. Et la désillusion arrive plus tard : les visiteurs du salon ne passent finalement pas commande ; les architectes n'ont toujours pas le projet adapté. Et puis, on trouve le produit un peu cher. Comme il est nouveau, l'acheteur veut bien faire le test, mais quasi gratuitement, bien sûr.

En matière de création d'entreprise, l'important, ce n'est pas que l'interlocuteur se dise « c'est génial », mais : « avec ce truc, je vais gagner plus d'argent ». Et qu'il signe le bon de commande. Vite.

Résolution n° 3

la prochaine fois que je crée une entreprise, je me rappellerai qu'il n'y a pas de produit génial, mais seulement des marchés géniaux !

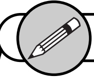


NE PAS CONFONDRE MARCHÉ POTENTIEL ET CLIENT RÉEL

Ne pas miser sur du chiffre d'affaires virtuel

Vous devez détailler, dans vos prévisions, le chiffre d'affaire prévisionnel, **client par client**. Qui sont, nommément, les clients qui vont payer vos factures ? Tant que vous n'avez pas de noms, mais seulement des parts de marché théoriques, reportez la création de votre entreprise.
Soyez prudent sur les délais de matérialisation des commandes et livraisons. Il n'est de pire situation pour le créateur d'entreprise que d'avoir créé son outil de production (qu'il s'agisse de production physique ou intellectuelle), d'en supporter les charges fixes, et de se désespérer de la lenteur de décision des clients, malgré leurs marques d'intérêt. Rappelez-vous que ceux-ci ont leur propre logique, leur propre rythme, toujours trop long pour une jeune entreprise.

Dans toute la mesure du possible, l'entreprise ne doit être créée qu'avec des commandes fermes d'un volume suffisant pour l'équilibre d'exploitation sur 1 an au moins.



Autoévaluation de votre projet

Notez dans le tableau ci-dessous la « note » de 3 à 1 que vous attribuez à votre projet par rapport aux questions posées, « 3 » étant la note la plus favorable. Chaque chapitre propose un tableau analogue. En fin d'ouvrage, un tableau récapitulatif vous permettra de faire un « audit » des risques de votre projet.

Au moment de créer ma société et d'être irrémédiablement engagé, aurai-je ?	**3**	**2**	**1**
3 : des commandes fermes pour 80 % de ma capacité pendant 1 an d'activité. 2 : des commandes fermes pour 50 % de ma capacité. 1 : des marques fortes d'intérêt.			

pièce n° 4

Choisir un secteur que l'on connaît mal…

Futur créateur, cherchez d'abord une bonne idée dans votre secteur professionnel, avant de vous enthousiasmer pour un truc révolutionnaire dans le champ du voisin. Ce n'est pas que ce ne soit pas possible. Simplement, c'est plus risqué, plus aléatoire, plus long, plus coûteux.
Ne confondez pas création d'entreprise et innovation. On peut créer avec succès une boîte modérément innovante dans un secteur qu'on connaît bien. L'innovation, c'est déjà difficile dans une entreprise en place, structurée, avec des moyens importants. Alors, innover, dans un secteur qu'on ne connaît pas, dans une entreprise naissante sans moyens… Ah, mais le plaisir, le frisson de l'aventure dans tout cela ?

Le plaisir, dans la vie, c'est la découverte, n'est-ce pas ? Eh bien, pas dans la création d'entreprise. Ce qu'on découvre rapidement, dans un secteur qu'on ne connaît pas, c'est de gros gros ennuis inattendus.

C'est un peu la tarte à la crème de la création d'entreprise : les chances de succès sont beaucoup plus importantes pour quelqu'un qui crée dans son propre secteur professionnel, par essaimage par exemple. Le problème, c'est que le grain de folie qu'il faut pour oser une innovation sur un marché donné est plutôt plus présent chez ceux qui le voient de l'extérieur. Ceux de l'intérieur, à tort ou à raison, pensent souvent que « ça ne marchera pas ». Le second problème, c'est qu'ils n'ont pas toujours tort.

Le monde de la construction, c'est vrai, je le connaissais mal. J'ai appris. Mais pas assez vite. J'ai appris que c'est un monde de prudence, car les enjeux et les responsabilités y sont lourdes ; que c'est un monde où il vaut mieux que ce soit le voisin qui essuie les plâtres. Que c'est un monde très concret, où le marketing du rêve

n'est pas très opérant. On ne peut pas dire que ce soit un secteur réfractaire à l'innovation, comme le pensent certains. Mais on avance sur la pointe des pieds.

Alors, nous n'avons pas su, faute de mieux connaître les acteurs de ce métier et leurs motivations, construire assez rapidement une stratégie commerciale et un marketing efficace. Nous n'avons pas su nous introduire à temps dans les bons réseaux de décisions. Nous n'avons pas pu bénéficier d'amitiés qui permettent de dépasser certaines difficultés techniques, économiques, juridiques, en période de démarrage.

Nous sommes restés des outsiders, sans culture partagée avec nos clients potentiels. Personne n'avait de cadeau à nous faire. Alors, avec les difficultés techniques que nous avons rencontrées, on ne s'est pas précipité pour nous aider. « On verra plus tard ». C'est évidemment très différent si vous êtes du sérail, et que vous y avez plus d'amis que d'ennemis.

Résolution n° 4

la prochaine fois que je crée une entreprise… si je ne connais pas bien le secteur, si je n'y ai pas de relations personnelles, je m'associerai à parts égales avec un spécialiste de ce business, parfaitement introduit dans le milieu.



EXPLOITER SES COMPÉTENCES ET LES COMPLÉTER

Évaluer les compétences nécessaires au succès sur ce marché

Faites froidement un examen critique des compétences personnelles qu'il faut réunir pour réussir sur le marché que vous visez : connaissances commerciales (mobilisation de réseaux commerciaux et de prescripteurs) ; compétences techniques (mise au point, fabrication) ; gestion ; capacité à embaucher des futurs collaborateurs dans le secteur ; etc.

Bien évaluer ses propres atouts sur ce marché

Quel niveau de réponse avez-vous face à chacun des besoins clés identifiés ci-dessus ?
Où est votre point fort ? quels sont vos points faibles ?
Faites-vous aider dans ce diagnostic par d'anciens collègues de travail, pas trop proches.

Compléter ses compétences

Identifiez les ressources qui vont remplir les vides des compétences nécessaires. Vous pouvez les trouver en embauchant des

personnes complémentaires, parmi des prestataires externes, ou encore parmi vos actionnaires. Ou en s'associant.

S'associer

Il faut combattre le réflexe naturel du créateur de vouloir garder pour soi seul la bonne idée. Mieux vaut partager à plusieurs un gâteau qui grossit fort et vite qu'un gâteau qui reste désespérément petit et devient sec. Deux personnes complémentaires, si elles s'entendent, iront quatre fois plus vite qu'un homme seul. Parmi les trois fonctions clés de la jeune entreprise (commercial, production, gestion) il est souhaitable que la fonction commerciale soit exercée à plein temps d'emblée, et de préférence par le leader.



Autoévaluation de votre projet

Notez dans le tableau ci-dessous la « note » de 3 à 1 que vous attribuez à votre projet par rapport aux questions posées, « 3 » étant la note la plus favorable. Chaque chapitre propose un tableau analogue. En fin d'ouvrage, un tableau récapitulatif vous permettra de faire un « audit » des risques de votre projet.

À moi seul ou avec mes futurs associés, aurai-je :	**3**	**2**	**1**
3 : une expérience technique et commerciale du secteur de plus de 5 ans ? 2 : une bonne expérience dans des secteurs similaires ? 1 : une faible expérience commerciale dans ce domaine ?			

piège n° 5

Choisir un secteur où les certifications sont obligatoires, longues et coûteuses

Futur créateur, pour compliquer encore un peu le défi, vous pouvez créer votre affaire en innovant dans un secteur où les certifications officielles, délivrées par un service public, sont préalables à toute mise sur le marché.

Ce fut malheureusement le cas de figure d'Easybuild. Dans le secteur des matériaux et procédés pour le bâtiment, toute innovation doit être validée par un organisme d'État, qui délivre des « Avis Techniques », sortes de laissez-passer indispensables pour vendre le produit. Sans ce diplôme, votre produit ne sera pas couvert par les assurances dans le cadre de la garantie décennale : autant dire qu'aucun architecte ne le prescrira, qu'aucune entreprise ne le posera. Certains tests sont très lourds : test de résistance au feu, par exemple.
Rien de scandaleux à cela : les Français ont le droit d'avoir la garantie que leur toit ne va pas leur tomber sur la tête. Comme, dans d'autres secteurs, la pharmacie par exemple, il est légitime que le médicament soit confirmé avant d'être prescrit ; ou qu'une voiture résiste à des crash-tests.
Le problème, c'est le fonctionnement de ce système, avec les délais et les coûts qu'il génère, rendant ce type de démarche inaccessible à une PME, *a fortiori* en création et ayant besoin de réactivité pour une amélioration et une évolution rapide de ses produits.

Nous avons dépensé une énergie considérable à faire avancer nos dossiers, sans en voir jamais la fin. En effet, la moindre modification de notre produit, susceptible d'en changer peu ou prou les performances, devait être revalidée, avec la batterie de tests et les comités ad hoc. Les délais cumulés pour la disponibilité des laboratoires, la construction des toits à tester, l'essai proprement dit, son analyse, le rapport d'essai et enfin l'avis favorable de la commission, tout cela dure facilement un an et exige une lourde implication. En attendant, votre amélioration n'est pas commercialisable.
Alors, futur créateur, si vous voulez exercer votre art dans un domaine où vous n'aurez pas à passer sous les fourches caudines de tel ou tel organisme public de certification, allez-y de préférence. Ou alors, budgétez largement le temps et l'argent, et reculez les dates prévues de mise en marché de vos produits. Mais laissez plutôt ces domaines aux gros, aux puissants : ce n'est plus accessible à l'entrepreneur.
Vous me direz, que beaucoup de domaines sont aujourd'hui à la même enseigne de conditions préalables exigeantes. Dans le commerce, il faut obtenir les fameuses CDUC, les accords des pompiers ; en agroalimentaire, il faut maintenant se faire auditer avec succès par les principaux clients que sont les centrales d'achat des hypermarchés. Mais les délais et les coûts sont incomparablement plus faibles. Et dans les services, la liberté est encore la règle.

Résolution n° 5

si demain je recrée une entreprise, je m'abstiendrai absolument de tout secteur nécessitant des agréments techniques délivrés par un organisme public.



CHOISIR UN SECTEUR D’ACTIVITÉ « LIBRE »

Même si la plupart des marchés sont aujourd’hui de plus en plus normés, il faut éviter les secteurs où les certifications données par l’État sont indispensables. La jeune entreprise ne peut pas faire face aux délais et aux coûts de telles certifications. Tout comme elle doit pouvoir adapter ses produits rapidement et innover.
Aussi, la création d’entreprise sera plus réaliste dans des secteurs encore assez ouverts (prestations de service, commerce, agroalimentaire) ou assez neufs pour que le poids normatif de l’État ne soit pas encore trop lourd (informatique, par exemple).



Autoévaluation de votre projet

Notez dans le tableau ci-dessous la « note » de 3 à 1 que vous attribuez à votre projet par rapport aux questions posées, « 3 » étant la note la plus favorable. Chaque chapitre propose un tableau analogue. En fin d’ouvrage, un tableau récapitulatif vous permettra de faire un « audit » des risques de votre projet.

Mon projet se situe-t-il dans un secteur fortement «normé»?	**3**	**2**	**1**
3 : aucune certification majeure n’est obligatoire. 2 : des audits de certification par les fournisseurs ou les services officiels « a posteriori » sont réguliers. 1 : des autorisations et certifications étatiques préalables et renouvelables sont indispensables.			

piège n° 6

Faire confiance à un seul gros client

Futur créateur, faites comme moi : démarrez votre affaire sur les promesses de commandes d'un seul gros client : le jour où il vous laissera tomber, débrouillez-vous comme vous le pouvez pour ne pas disparaître aussitôt.

Si j'ai créé Easybuild, sans être du métier de la construction, c'est que j'ai fait confiance au jugement et aux promesses d'accompagnement d'une grande entreprise de BTP, appelons-la « Entreprise X. ».

Quand je m'intéresse en 1997 au procédé, l'« Entreprise X. » l'a également identifié comme intéressant, et a déjà contracté, avec plusieurs maîtres d'ouvrage, un nombre important de constructions à réaliser avec ce système. Problème : il n'y a plus personne pour le fabriquer. Très engagée, l'« Entreprise X. » cherche donc une solution industrielle pour pouvoir approvisionner ses chantiers imminents. Elle va alors favoriser la création d'Easybuild, de différentes manières, dont nous ne pouvons, au début, que nous réjouir : promesse d'un apport financier, petit mais important par la marque d'engagement qu'il représente pour les autres intervenants ; signature d'un premier contrat d'achat ; appui technique pour la mise en place de l'usine ; relations cordiales et encourageantes.

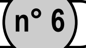
Il est bien évident que c'est cet appui, et la perspective de sa durée, qui m'a fait prendre la décision de démarrer Easybuild. Je me suis fié – malgré des avis contraires venant d'autres grands professionnels du secteur – à l'avis de l'« Entreprise X. » sur la validité du procédé, et donc son avenir sur le marché : comment une grande entreprise comme celle-là pourrait-elle s'engager sur des opérations importantes si le produit n'est pas valable ? Alors, allons-y !

Seulement, l'enthousiasme de l'« Entreprise X. » pour le procédé décroît singulièrement quand, sur les premiers chantiers, il faut se rendre à l'évidence : le procédé n'est pas encore aussi performant qu'on le rêvait !
Des désordres – mineurs mais gênants – apparaissent sur certaines constructions, et c'est le début des expertises interminables pour déterminer les responsabilités : est-ce le produit qui est en cause ? Est-ce la mise en œuvre ?
En fait, avec une bonne mise en œuvre, pointilleuse, dans de bonnes conditions, le produit était techniquement satisfaisant. Mais avec des coûts jugés trop élevés et des conditions (qualité de main d'œuvre, conditions météo) pas toujours respectées sur les chantiers.
Pour rendre le procédé économiquement compétitif, dans des conditions de chantiers ordinaires, il a donc fallu l'améliorer, le transformer significativement. Ce qui, dans ce métier à rythme long, est très difficile : il faut trouver les améliorations efficaces ; les tester ; les expérimenter sur chantier ; les faire certifier… C'est

là où le partenaire aurait dû nous soutenir, nous aider, participer à la recherche.
Bien au contraire ! C'est le moment où le groupe dont fait partie l'« Entreprise X. » décide une nouvelle restructuration nationale. Les personnes avec lesquelles nous avions monté le projet sont remerciées ou mutées (ou muettes !). Les nouveaux responsables 1) annulent les commandes en cours ; 2) nous assignent devant les tribunaux ; 3) cessent tout effort de participation à l'amélioration du procédé. Merci, Messieurs.
Nous voilà donc d'une part orphelins, sans notre « tuteur », et d'autre part multi-handicapés : comment peut-on vendre un produit bénéficiant d'une aussi mauvaise presse : « Et pourquoi l'Entreprise X. ne construit-elle plus avec votre procédé ? ». Voilà une sacrée casserole à tirer derrière soi !

Futur créateur, si vous voulez réussir, ne créez pas votre entreprise sur les belles promesses d'un seul client, fut-il une multinationale : vous aurez traité avec des hommes. Mais que deviendront ceux-ci, et leurs engagements, dans les années prochaines à travers les mutations de leur propre entreprise ? Qu'oseront-ils faire, face à leur hiérarchie, si des difficultés se présentent ? Vous ne pourrez pas compter sur eux.
Divisez les risques ; validez l'intérêt réel d'au moins trois ou quatre clients, même plus petits ; démarrez avec plusieurs petites opérations, plutôt qu'une seule grosse affaire sur laquelle l'erreur est mortelle.

Résolution



la prochaine fois que je crée une entreprise, je ne me mettrai plus dans la gueule d'un loup, même souriant : j'ai passé l'âge d'être le chaperon rouge et d'être croqué.



NE PAS DÉPENDRE D'UN SEUL CLIENT

Un client, ça trompe énormément

Vous êtes enthousiaste, vous croyez à votre produit innovant, vous avez une bonne gueule : c'est sûr que vous finirez par convaincre un premier client ou un gros distributeur. Mais un client ne fait pas le printemps, ni surtout la pérennité d'une entreprise. En effet, que vous arriverait-il si, convaincu par votre élan, le premier client s'était lui aussi trompé ? S'il n'y avait pas de vrai marché en aval ? Ce seul client peut être l'arbre qui cache… qu'il n'y a pas de forêt !
Pour lui, les conséquences seront modestes. Mais pour vous ! Alors, si vous n'avez convaincu qu'un seul client, même s'il est très gros, attendez de confirmer avec d'autres clients avant de vous engager.

Limitez votre dépendance au client principal

Ce qui est vrai d'une entreprise « normale » l'est encore plus d'une nouvelle entreprise : elle ne peut pas lier son sort à un seul client. Même si la nouvelle entreprise est issue d'un essaimage, même si le client principal est actionnaire chez vous, d'autres clients, indépendants de ce client initial, doivent être validés avant le démarrage de l'affaire.

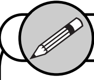
Dans vos prévisions, le principal client ne devra pas dépasser 33 % du chiffre d'affaires de la première année, et 20 % de la deuxième, quelle que soit sa bonne volonté initiale. Votre nouvelle entreprise devra être viable même si sa « nourrice » vient à faire défaut.

La grande distribution : opportunité ou piège ?

Sur les marchés de grande consommation, la grande distribution peut être un tremplin fantastique pour votre jeune entreprise en lui donnant très rapidement, avec un seul client, une dimension nationale. De belles réussites ont été lancées par ce tremplin. Les acheteurs sont souvent « sympathiques » avec les innovateurs. Mais le piège peut vite se refermer sur vous, si votre dépendance est trop grande vis-à-vis d'un petit nombre de centrales d'achat. Or, celles-ci sont de plus en plus concentrées. *Quid* si, au bout d'un an, vous perdez Carrefour, ou Auchan, ou Castorama qui représente 50 % de votre activité ?
Et si vous ne pouvez pas prendre le risque de les perdre, vos marges seront vite laminées dans des négociations annuelles que vous ne maîtriserez plus : vous serez prêts à tout pour garder votre client, qui vous mettra rapidement des concurrents nouveaux dans les jambes, si le marché est porteur.

Alors, quelle stratégie ?
- ✓ n'y allez que si les perspectives d'avoir au moins 3 centrales (n'ayant pas le risque de fusionner à court terme !) sont très élevées ;

✓ ayez au moins une gamme de 2 produits en linéaire par enseigne, pour qu'un déréférencement sur un produit ne vous « éjecte » pas définitivement ;
✓ ayez simultanément des marchés complémentaires : distribution spécialisée, exportation, etc. représentant au moins 30 % du C.A.



Autoévaluation de votre projet

Notez dans le tableau ci-dessous la « note » de 3 à 1 que vous attribuez à votre projet par rapport aux questions posées, « 3 » étant la note la plus favorable. Chaque chapitre propose un tableau analogue. En fin d'ouvrage, un tableau récapitulatif vous permettra de faire un « audit » des risques de votre projet.

Au moment de la création de l'entreprise, aurai-je :	**3**	**2**	**1**
3 : un C.A. réalisé avec des clients dont aucun ne représente plus de 20 % du CA ? 2 : plus de 20 % du CA de la première année réalisés avec un seul client ? 1 : plus de 70 % du CA de la première année réalisés avec un seul client ?			

piège n° 7

Choisir un métier où tout est trop long !

Futur créateur, si vous choisissez d'innover dans un métier où les choses, il n'y a rien à faire, sont structurellement longues – parce qu'il y a beaucoup d'intervenants, parce que les programmes s'étalent dans le temps – vous aurez certainement beaucoup de cheveux blancs avant de vous en sortir.

Dans le métier du bâtiment, marché sur lequel nous travaillions, tout est long, très long. C'est long pour l'innovation technique : comment avoir un retour rapide sur un produit nouveau ou sur une amélioration apportée ? Il faut avoir une occasion de le mettre en œuvre ; prendre le recul du temps pour juger de la performance ; puis l'interpréter en fonction des conditions de chantier. Il faut donc deux à trois ans pour avoir un retour valable. Pour une jeune entreprise innovante, c'est trop long.
C'est très long aussi pour l'action commerciale. Quand nous allions voir un architecte, le délai moyen de la réalisation potentielle d'un chantier était de 18 mois au mieux, à 2 ans, voire plus. Il faut donc investir le coût de ces deux années d'action commerciale avant de commencer à rentrer, tout doucement, du chiffre d'affaires.

Le nombre d'intervenants à convaincre est aussi un facteur décisif de temps et de coûts : après avoir convaincu l'architecte, il nous fallait encore séduire le client final, privé ou public ; trouver une

entreprise volontaire pour l'innovation, souvent dans le cadre d'appels d'offres ; répondre au pointillisme de bureaux de contrôle ; collaborer avec les bureaux d'études.

Alors, futur créateur, orientez-vous plutôt vers des métiers à cycle plus courts et plus directs. Choisissez un métier où la chaîne de décideurs est la plus courte possible, où vous serez en prise directe avec l'utilisateur final : vendre aux particuliers, par exemple, est plus « court » que de passer par des prescripteurs. Mieux vaut aussi, vendre des produits de beauté que des médicaments.
Évitez, en tant que créateur, tout métier où le délai entre l'intention d'achat et la livraison effective se compte en semestres ou en années. Pendant ce temps, votre argent sort et ne rentre pas. Laissez ces marchés aux entreprises en place, qui peuvent financer ce type d'effort. Vous, vous ne pouvez pas.
Si vous décidez, malgré tout, de créer votre entreprise dans un secteur à chaîne longue de décideurs, multipliez par deux ou trois vos prévisions les plus pessimistes en matière de délais d'accès au marché. Dites-vous bien qu'en général, les prescripteurs et intervenants qui se situent entre vous et l'utilisateur final n'ont pas d'intérêt particulier à votre réussite.

Résolution n° 7

la prochaine fois que je crée une entreprise, je le ferai dans un métier où j'aurai directement accès à l'utilisateur final, qu'il soit particulier ou entreprise. Et je le ferai dans un métier où ce décideur est susceptible de concrétiser son achat en moins de 3 mois.



UN SEUL INTERMÉDIAIRE ENTRE VOUS ET VOS CLIENTS FINAUX

Le décollage d'une nouvelle entreprise est incompatible avec une longue chaîne d'intermédiaires et de prescripteurs, qui génère des délais ingérables.

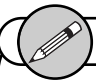
✓ Examinez la structure du marché que vous envisagez : quelle est la chaîne de distribution et de décision ?
✓ Combien y a-t-il de niveaux de décision entre vous et le client utilisateur final de votre produit ? À partir de 2 niveaux, danger !

Il est souhaitable qu'il n'y en ait pas plus d'un : soit un distributeur ; soit un prescripteur, si vous pouvez ensuite livrer directement le client.
Il paraît encore préférable, en matière de création d'entreprise, de n'avoir aucun intermédiaire, et de vendre directement aux clients (professionnels ou grand public) ses produits ou ses prestations de service. Mais cela exclut les produits de grande consommation.

Examinez sans complaisance les vrais délais entre les intentions d'achat des clients et la livraison effective (et le paiement) :
✓ temps moyen entre le contact commercial et la décision d'achat,
✓ temps moyen entre cette décision et le bon de commande effectif,

✓ temps moyen entre le bon de commande et la livraison effective,
✓ temps moyen entre la livraison et le paiement (et l'encaissement).

Déduisez-en le coût du portage de l'effort commercial que vous devrez assurer pendant ce temps.



Autoévaluation de votre projet

Notez dans le tableau ci-dessous la « note » de 3 à 1 que vous attribuez à votre projet par rapport aux questions posées, « 3 » étant la note la plus favorable. Chaque chapitre propose un tableau analogue. En fin d'ouvrage, un tableau récapitulatif vous permettra de faire un « audit » des risques de votre projet.

Quelle est la rapidité de décision de mon futur marché ?	**3**	**2**	**1**
3 : nous vendrons directement à l'utilisateur final du produit, qui peut prendre sa décision en moins de 2 mois. 2 : nous passerons obligatoirement par un distributeur ou un prescripteur/les délais de décisions sont de 2 mois à 6 mois. 1 : nous aurons plusieurs intermédiaires obligés (distributeur ou prescripteur) : les délais de décision sont de plus de 6 mois.			



Confondre création et innovation

Futur créateur, que voulez-vous faire ? Réinventer le monde, ou gagner de l'argent ? Si vous êtes comme moi, vous pensez que le monde est à réinventer ; que demain, tous les produits qui nous entourent seront obsolètes, et remplacés par d'autres bien plus ingénieux ; que, rien que dans notre vie quotidienne, tant de choses nouvelles pourraient nous simplifier la vie ; qu'en réfléchissant un peu, en observant pas mal, en bidouillant beaucoup, vous allez trouver et mettre sur le marché un truc « RE-VO-LU-TION-NAI-RE » auquel personne n'avait jamais pensé ! Alors, si vous pensez cela, vous êtes plus mûr pour le concours Lépine que pour la création d'entreprise.

Si j'ai foncé, corps, âme et argent, dans le projet Easybuild, c'est bien – il est temps d'être lucide – la passion de l'innovation qui m'a entraîné. Comme un coup de foudre. J'ai d'abord aimé le produit, beaucoup, puis passionnément. Je l'ai paré de toutes les qualités de l'être aimé : par son évidente intelligence, par sa beauté, il allait révolutionner le monde du bâtiment. En inventeur de bonne foi, j'étais sûr que le produit créerait son marché. Comment pourrait-on ne pas en vouloir ? Même s'il était un peu plus cher, il était tellement meilleur !

Or, les acheteurs, eux, ne font pas de mariage de passion, mais de raison. Et leur raison n'est pas toujours celle de l'inventeur. Tant d'autres aspects sont en jeu vis-à-vis d'un produit nouveau : le prix bien sûr ; la formation professionnelle des utilisateurs ; la logistique et le stockage ; la confiance sur le long terme ; le profit supplémentaire qu'on peut en tirer, etc.

Je ne suis plus sûr aujourd'hui que la création d'entreprise soit une affaire d'innovateurs. On a tort de confondre. Très peu d'inven-

teurs, même s'ils ne se plantent pas, réussissent leur création d'entreprise et en tirent véritablement profit. En général, ils ne peuvent pas tenir financièrement et sont marginalisés. Les brillants contre-exemples, toujours cités, sont infinitésimalement minoritaires.

Inversement, au 21e siècle, l'innovation demande de plus en plus de temps, d'argent, de certifications, ressources de moins en moins accessibles à la jeune entreprise. Nous avons ramé pendant 3 ans pour mettre le produit et l'usine au point, après les difficultés initiales. Quand ce travail a été achevé, je n'avais plus, après plusieurs augmentations de capital, qu'une part minime du capital. Et il était trop tard. Nous sommes morts avec un produit canon, une bonne usine, mais pas encore assez de marché. Je souhaite à notre repreneur, lui qui n'a plus de recherche à faire, de pouvoir tirer les marrons du feu.

La création d'entreprise est une affaire de réalisme et d'échéances financières courtes ; l'innovation est une affaire de passion et de long terme. Pas facile de marier les deux dans un seul homme. La solution est peut-être d'ailleurs dans les tandems de créateurs. Le « créatif visionnaire » doit avoir un contre-pouvoir froid et lucide qui le ramène à terre. Sur la terre économique, qui est le marché, le prix, la marge, le besoin de financement.
En cette matière comme en d'autres, les statistiques sur la création d'entreprise sont inexploitables : mais je mets ma main au feu que plus le taux d'innovation de l'entreprise nouvelle est élevé, plus le taux d'échec à 5 ans est fort.

L'important, en matière d'entreprise nouvelle, ce n'est pas de trouver un produit nouveau. C'est de trouver rapidement un marché profitable, auquel on apporte suffisamment de nouveauté ou de valeur pour y entrer et y faire plus de profit.

Les créations qui marchent le mieux ?
Ce sont les essaimages, volontaires ou non, où un technicien et un commercial quittent leur entreprise pour faire la même chose ou presque à côté. Moins cher, avec moins de charges fixes, et déjà des marchés en main. C'est comme cela que se créent les « vallées » technologiques où des entreprises de même secteur s'alignent rapidement au bord des autoroutes en Vénétie ou en Flandres.

Futur créateur, si vous voulez un jour tirer profit de vos efforts (plutôt que ce soit d'autres), ne cherchez pas forcément le mouton à cinq pattes pour créer votre boîte. Il y a des moutons à quatre pattes qui se vendent très bien. Faites le un peu plus beau, un peu plus bio, ou un peu moins cher, ça suffira.
Bien sûr, votre produit, votre service, devront se différencier : mais cherchez d'abord du côté de la qualité, du service apporté, avant de vouloir révolutionner la technologie. Recherchez plutôt vers les services, à l'entreprise ou au particulier, vers la distribution, plutôt que du côté de l'innovation technologique. Laissez cela aux gros.
Près de chez moi, un innovateur efficace a bien compris cela : c'est le patron du bar-tabac du coin de la rue. Rénovant son bistrot, plutôt que d'y apporter des technologies sophistiquées pour inventer un nouveau « fast machin », il a décidé d'ouvrir boutique

365 jours par an et de 6 h 00 à 23 h 00 tous les jours. Et son bistrot-presse-PMU ne désemplit pas, au grand dam de ses concurrents, même aux heures « normales ». Vive l'innovation-service !

Résolution 

la prochaine fois que je crée une entreprise, je m'abstiendrai de tout projet dont la technologie, trop innovante, n'est pas encore complètement validée sur les plans techniques et commerciaux. À vrai dire, pour Easybuild, j'avais cru que ça l'était. À l'avenir, je serai beaucoup plus exigeant quant à ces validations : un vrai Saint Thomas ! Mais j'irai plutôt vers une entreprise de services. Sans négliger que là aussi, plus le service est innovant, plus il est long et coûteux à faire percer.



INNOVER EN SERVICES PLUTÔT QU'EN TECHNOLOGIE

Ne vous laissez pas piéger par le « syndrome du produit génial ». Si vous voulez réussir une entreprise rapidement rentable, et non gagner une place au cimetière des inventeurs malheureux, cherchez prioritairement :

✓ sur un marché existant et bien quantifié,
✓ avec des technologies connues,
✓ quelle valeur ajoutée immédiatement utile aux clients vous pouvez apporter par des « services ajoutés » ou par une diminution des coûts, sans écart technologique trop important.

Dans le cas où votre projet repose nécessairement sur une innovation technique, avant de vous engager définitivement, sans retour possible, faites sans complaisance le diagnostic du risque d'innovation de votre projet :

✓ combien de mois ou d'années faudra-t-il pour faire de votre produit, un produit réellement commercialisable, définitivement validé sur les plans technique et marketing, avec tous les tests et toutes les certifications nécessaires ?
✓ pourrez-vous financièrement faire face si des retards sont pris dans la mise au point ou que les premières livraisons montrent qu'il faut remettre l'ouvrage sur le métier ? Sauf si elle est spécifiquement bâtie et financée pour cela, comme dans les « ventures » de biotechnologies, votre jeune entreprise ne

pourra pas être longtemps un laboratoire, avec beaucoup de charges et peu de recettes.

✓ votre procédé permettra-t-il une économie immédiate aux clients ?

✓ implique-t-il des changements de comportement importants de la part des utilisateurs (modification de la logistique, de l'organisation du travail, besoin de formation) ?

✓ les moyens de production existent-ils sur le marché (pourrait-on sous-traiter la production ?), ou doit-on créer de nouvelles machines avec tous les aléas de mise au point que cela représente ?



Autoévaluation de votre projet

Notez dans le tableau ci-dessous la « note » de 3 à 1 que vous attribuez à votre projet par rapport aux questions posées, « 3 » étant la note la plus favorable. Chaque chapitre propose un tableau analogue. En fin d'ouvrage, un tableau récapitulatif vous permettra de faire un « audit » des risques de votre projet.

L'écart entre mon « idée » et le marché n'est-il pas trop important ?	**3**	**2**	**1**
3 : je crée ma nouvelle entreprise sur un marché existant, avec des technologies connues et fiabilisées, en apportant un service supplémentaire et une baisse de coût. 2 : j'apporte une nouvelle technique pour fabriquer mieux et moins cher un produit existant. 1 : mon produit est une innovation technologique dont il faudra créer le marché.			

piège n° 9

Commencer d'emblée avec une trop grosse affaire…

Futur créateur, si vous voulez mal partir, faites comme moi : démarrez votre entreprise sur un trop gros coup, alors que votre produit n'est pas suffisamment validé.

En juin 1998, quand nous appuyons sur le bouton pour démarrer pour la première fois nos machines, un camion est déjà devant la porte, attendant avec impatience son chargement urgent : le premier chantier est ouvert, les couvreurs sont en haut du mur, ils n'attendent que nos éléments pour réaliser la toiture. L'état d'urgence est extrême. C'est une grosse affaire, menée par l'« Entreprise X. », notre partenaire principal : 50 logements à couvrir, qui doivent être suivis de 60 autres. Notre avenir en dépend.

Ce n'est pas que nous ayons beaucoup de retard sur le démarrage de l'usine. Après tout, la société n'a été créée que le premier janvier de cette année-là. Mais un chantier, ça n'attend pas. Alors, il faut livrer, coûte que coûte !

En effet, ça coûte, et cher, de livrer des produits issus d'une usine en rodage.

Tout est neuf, dans cette usine. Le produit lui-même, qui n'avait été expérimenté qu'artisanalement ; l'outil de production, uniquement composé de machines spéciales, bourrées de régulations

électroniques et de réglages délicats ; le personnel, récemment embauché. L'organisation de production et de maîtrise de la qualité reste à perfectionner.

Alors, bien sûr… malgré une mise au rebut d'une proportion importante de la production, les premiers toits arrivés sur le chantier ne donnent pas toute la satisfaction espérée. La pose est plus délicate qu'on ne le pensait ; la productivité est moindre ; les coûts plus élevés ; la satisfaction des couvreurs et des chefs de chantier bien moindre. Bref, un certain nombre de points doivent être améliorés.
Et puis, on s'aperçoit après quelques mois qu'apparaissent sur les toitures, ici et là, des petits problèmes d'étanchéité fort désagréables. Est-ce un défaut du produit ? Est-ce un défaut de mise en œuvre ? Les experts et les assureurs en débattent encore à ce jour, et pour un bon moment encore. Si pour nous, c'est bien la pose qui est en cause, il faut se rendre à l'évidence, confirmée par les chantiers qui suivent : le produit demande beaucoup de soins pour le mettre en œuvre dans des conditions de chantier courantes, c'est-à-dire en hiver, avec des joints à poser sous la pluie et le gel, avec une main-d'œuvre réticente et difficile à former. Il faudra modifier le produit, pour le rendre moins vulnérable dans ces conditions difficiles. Ce que nous ferons plus tard avec succès, en prenant un nouveau brevet.

Rétrospectivement – c'est bien sûr facile d'être lucide après coup – il eût fallu commencer, pendant deux ou trois ans, à valider, compléter, enrichir, le produit en le testant sur des constructions

plus modestes, aux conséquences économiques moindres. Mais… le procédé était validé et demandé par cette grande entreprise ; validé par un organisme certificateur de renom. Mais aussi… Comment résister à une grosse commande ?

Futur créateur, validez votre produit aussi longtemps qu’il le faudra pour pouvoir le vendre – à son vrai prix – à votre propre frère sans vous brouiller définitivement avec lui. Commencez par des petits chantiers, des petits clients : vous aurez toujours assez de surprises pour entretenir votre stress. Et, au bout du compte, le temps apparemment perdu vous coûtera moins cher qu’un gros client pas totalement satisfait, ou franchement mécontent.

Résolution



la prochaine fois que je crée une entreprise, juré, craché, je refuse une trop grosse commande, et je commence doucement : une boîte, ça se rode.

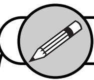


SE HÂTER LENTEMENT

Plus le niveau d'innovation est élevé, plus la mise au point en conditions réelles est difficile, et plus le risque de non-satisfaction initial du client est grand. Quand une nouvelle fusée Ariane V s'écrase avec de précieux satellites à bord, ça fait mal au client et à l'entreprise. On peut ne pas se relever d'un premier échec, s'il est sur un marché trop important.

Privilégiez donc un démarrage en douceur, avec un rodage suffisant, et des livraisons initiales « non stratégiques ». Seule la totale satisfaction des premiers clients doit vous permettre de viser des marchés plus ambitieux.

Le plan de financement ne doit en aucun cas impliquer un développement rapide du chiffre d'affaires, poussant à des livraisons « coûte que coûte ». L'année 1 doit être celle de la Qualité, avec la validation définitive des produits et processus, et la mise en place des procédures.



Autoévaluation de votre projet

Notez dans le tableau ci-dessous la « note » de 3 à 1 que vous attribuez à votre projet par rapport aux questions posées, « 3 » étant la note la plus favorable. Chaque chapitre propose un tableau analogue. En fin d'ouvrage, un tableau récapitulatif vous permettra de faire un « audit » des risques de votre projet.

Serai-je capable de livrer immédiatement avec 100 % de satisfaction client ?	**3**	**2**	**1**
3 : ma qualité de produit et de service sera totalement assurée dès le départ, parce que je copie une organisation existante (franchise, essaimage…) et que mon équipe sera du métier. 2 : ma structure financière me permet de démarrer lentement et de ne lancer le développement commercial qu'après un bon rodage jusqu'à la satisfaction garantie de mes futurs clients. 1 : je vais être obligé de foncer, parce que je dois couvrir tout de suite mes charges fixes.			

piège n° 10

Démarrer son affaire avec un bon petit litige sur la propriété industrielle

Futur créateur, si vous démarrez votre affaire avec un bon litige en matière de propriété industrielle, avec menace de procès pour contrefaçon, recours aux avocats, la prise de tête est garantie, nuits comprises. Vous deviendrez rapidement un bon spécialiste du droit des brevets ; mais pendant ce temps, vous occuper de vos clients deviendra tout à fait secondaire.

Une mauvaise fée juridique s'est penchée méchamment sur le berceau d'Easybuild. Nous avions repris l'idée du produit chez un artisan de la Sarthe qui s'était épuisé à mettre au point ce procédé, ce qui l'avait mené à la liquidation de son entreprise, en quoi il nous avait précédés de quelques années seulement. Cet artisan, un homme courageux et inventif, nous a transmis son savoir-faire en travaillant plus d'un an avec nous. Mais à peine démarrions-nous notre affaire, que nous nous voyons opposer un brevet assez poussiéreux, déterré par les arrière petits enfants du déposant.

Je suis alors prêt à une négociation pour l'achat de ce brevet, malgré la distance qui me paraît grande entre notre produit et les revendications de ce brevet. Mais les prétentions financières déraisonnables des héritiers m'incitent à faire valider par un cabinet spécialisé ces revendications. Conclusions du cabinet : de très nombreuses antériorités (inventions comparables antérieures) rendent ce brevet inopérant, indéfendable, et donc sans valeur pratique.

Après une nouvelle tentative de négociation, il faut passer outre : nous n'allons tout de même pas acheter à prix d'or un chiffon de papier rien que pour être tranquilles !

Erreur, futur créateur, grave erreur ! Nous sommes alors rentrés dans un cycle juridique infernal, allant jusqu'à l'arrivée dans notre usine d'un commissaire de police et d'un huissier pour procéder à une saisie-contrefaçon. Si les péripéties se sont arrêtées là, et à notre avantage, après deux ans de combat pénible, ceci nous a fait un tort considérable : par la préoccupation permanente que cela représentait ; par le temps et l'argent dépensé en honoraires d'avocats ; par les manœuvres de nos adversaires, qui n'ont pas hésité à insinuer auprès de nos clients potentiels qu'ils pourraient eux-mêmes être mis en cause s'ils nous achetaient nos produits.

Futur créateur, si vous sentez, avant de vous engager, qu'il existe ne serait-ce qu'un petit germe de litige de propriété intellectuelle sur le procédé que vous voulez développer, abstenez-vous absolument. En effet, vos adversaires potentiels vous harcèleront sans fin : trop tentante, la perspective du « jackpot » en royalties qui pourrait résulter de votre travail les incitera certainement à se montrer tenaces. Passez votre chemin, ne vous en faites pas, vous trouverez bientôt une meilleure route.

Résolution n° 10

la prochaine fois que je crée une entreprise, il n'y aura aucun litige potentiel sur la propriété industrielle, bien que ça m'embête de le dire parce que cela va faire plaisir à mes ex-adversaires.

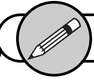


NÉGOCIER, NÉGOCIER, NÉGOCIER

Les guerres en matière de propriété industrielles (brevets, marques, modèles) sont épuisantes, coûteuses et dangereuses pour le créateur d'entreprise. Il faut les éviter à tout prix. Il faut absolument que le terrain soit parfaitement clair sur ce plan avant la décision de création. L'aide d'un cabinet est indispensable si des brevets sont en jeu. En cas d'émergence d'un litige, justifié ou non, il faut négocier, négocier, négocier. Si la négociation n'aboutit pas, il peut être sage de renoncer au projet plutôt que de compter sur les aléas d'une décision de justice qui peut vous tuer, 3 ou 5 ans plus tard.

✓ Brevets : sachez qu'en cas de perte d'un procès en contrefaçon, non seulement le fabriquant, mais aussi ses distributeurs et ses clients, peuvent être poursuivis en dommages et intérêts. Donc, à la moindre rumeur de risque, vos clients inquiets, sans vouloir pousser plus loin le bien-fondé de votre position, attendront des jours meilleurs pour vous passer commande.

✓ Marques : Privilégiez des noms de marques très distants du champ lexical de votre secteur d'activité, afin de ne pas vous voir attaqué plusieurs années plus tard, quand le succès vous rendra visible. Par exemple, mieux vaut choisir, pour un caramel, un nom comme La Pie qui Chante plutôt que Caradélice.



Autoévaluation de votre projet

Notez dans le tableau ci-dessous la « note » de 3 à 1 que vous attribuez à votre projet par rapport aux questions posées, « 3 » étant la note la plus favorable. Chaque chapitre propose un tableau analogue. En fin d'ouvrage, un tableau récapitulatif vous permettra de faire un « audit » des risques de votre projet.

Existe-t-il des risques juridiques importants pour ma future entreprise ?	**3**	**2**	**1**
3 : je suis certain, après vérification en profondeur, qu'il n'y aura aucun risque de litige de propriété industrielle ou juridique. 2 : il y aura des points à négocier, mais dont l'entreprise ne dépend pas trop fortement. 1 : mon entreprise dépend de l'issue d'une négociation juridique complexe.			

pièges n° 11

Choisir un métier à fort besoin de fonds de roulement

Futur créateur, à moins que vous ne soyez issu d'une famille de banquiers, je doute que vous trouverez grand plaisir à négocier régulièrement auprès de votre banque des augmentations de découvert, des conditions d'escompte, si ce n'est du Dailly ou de l'affacturage. Ou à faire face à des menaces de coupure de vivres sur ces crédits à court terme.

Comme la plupart des entreprises de France, où le principe anachronique du crédit inter-entreprise est encore la règle, à Easybuild, nous n'étions payés qu'à 60 jours, voire à « 90 jours fin de mois le 10 » (! ! !) par la grande distribution. Il faut décrypter ce « 90 jours fin de mois le 10 » qui en font 120 en réel. Cela veut dire que nous avions 4 mois de chiffre d'affaires « dehors ». Donc, autant de financement à trouver pour payer les charges de l'entreprise. On dira : « Oui, mais vous bénéficiez vous-mêmes du crédit fournisseur ». Certes, mais seulement pour les achats externes, soit environ 1/3 des dépenses. On dira aussi : « Mais vous pouviez escompter ». Oui, à condition d'avoir reçu les traites, que les clients ne sont jamais pressés d'envoyer. Ou viennent prétendument d'envoyer : « Mais si, Monsieur, c'est parti au courrier ce matin, je vous assure ».

On dira encore : « Mais toutes les entreprises sont à la même enseigne ». Certes. Mais c'est particulièrement délicat pour une jeune entreprise en création. En effet, elle a souvent sous-estimé ce besoin dans son plan de financement ; son accès au crédit est limité ; les actionnaires n'aiment pas remettre au pot pour financer

du court terme. Et l'argent qu'elle doit bloquer pour ce financement du court terme limite ses possibilités d'investissement.

On peut éliminer ce stress : en créant son entreprise dans des secteurs où, par tradition ou par réglementation, les délais de paiement sont plus raisonnables. Dans certains domaines, le besoin de fonds de roulement est même négatif : la distribution, bien sûr ; l'industrie des produits alimentaires frais, où même la grande distribution est tenue de payer quasiment comptant ; les services aux particuliers ; et même certaines promotions immobilières, où des acomptes successifs sont payés par les clients pour financer les phases ultérieures.
Dans ces secteurs, plus on vend, plus on génère de trésorerie, au lieu d'en immobiliser : quelle formidable tranquillité ! Quel facteur de développement ! Quelle indépendance !

À l'inverse, des secteurs sont à éviter soigneusement, tant les délais de règlement sont déraisonnables et aléatoires. Par exemple, le domaine des services aux collectivités : un de mes amis a attendu plus d'un an le règlement d'une grosse facture sans litige, du fait de « difficultés liées au passage à l'Euro » de l'administration concernée ! Sa trésorerie en a été gravement menacée.

Résolution n° 11

la prochaine fois que je crée une entreprise, je le ferai dans un secteur à besoin de fonds de roulement négatif.



PRIVILÉGIER LES SECTEURS AVEC DES RÈGLEMENTS CLIENTS COMPTANTS OU RAPIDES

Le point décisif du besoin de fonds de roulement est beaucoup trop souvent négligé par les créateurs d'entreprise, alors qu'il est extrêmement important. C'est considéré comme un point technique du business plan, alors que c'est un point stratégique.

✓ certes, les plans de financement prévoient le BFR. Mais le besoin est toujours sous-évalué : on est trop optimiste sur les délais de paiement des clients ; de même, à la création, le crédit octroyé par les fournisseurs n'est pas automatique. Certains attendront un ou deux exercices avant de vous faire crédit ;
✓ la dépendance de l'entreprise à ses banquiers croît avec le besoin de financement court terme. Et la banque tient bientôt en ses mains la survie de l'entreprise. Qu'arrive-t-il si elle refuse de nouveaux escomptes parce que le bilan de l'année précédente ne lui paraît pas satisfaisant ? La jeune entreprise est souvent mal placée pour mettre alors en concurrence plusieurs banquiers ;
✓ le coût du financement court terme est élevé et aléatoire, en fonction de votre cote bancaire et de l'inflation ;
✓ la rentabilité globale des capitaux investis est bien moins bonne si une partie des capitaux propres est consacrée à financer le fonds de roulement ;

✓ la vulnérabilité de la jeune entreprise au risque de défaut de paiement par ses clients s'accroît considérablement avec le délai de règlement.

Si vous avez le choix entre plusieurs projets, privilégiez donc nettement ceux qui vont demander le plus faible besoin de fonds de roulement, voire générer un flux positif de trésorerie.



Autoévaluation de votre projet

Notez dans le tableau ci-dessous la « note » de 3 à 1 que vous attribuez à votre projet par rapport aux questions posées, « 3 » étant la note la plus favorable. Chaque chapitre propose un tableau analogue. En fin d'ouvrage, un tableau récapitulatif vous permettra de faire un « audit » des risques de votre projet.

La structure de mon marché va-t-elle exiger un BFR ?	**3**	**2**	**1**
3 : très faible ou négatif (les ventes créeront de la trésorerie). 2 : moyen (BFR de 1 mois à 3 mois de ventes). 1 : important : (BFR de plus de 3 mois de C.A.).			

piège n° 12

Compter sur les subventions publiques

Futur créateur, si votre projet d'entreprise tient à des aides publiques, abstenez-vous de ce projet. Ce n'est pas un bon projet.

Easybuild était l'archétype de l'entreprise ultra-subventionnable, un bonheur pour les distributeurs de manne publique : entreprise nouvelle ; innovante ; dans l'industrie ; dans une région défavorisée ; dans une ville malade de l'emploi. Et nous avons effectivement reçu d'importantes aides publiques. De l'Anvar ; de la Région ; du Département ; de l'État et de l'Europe par la Drire. Nous avons bénéficié du crédit impôt-recherche. Nous étions éligibles à une foison de programmes d'aides : à la recherche ; à l'embauche de cadre ; à l'exportation ; à l'investissement productif ; à l'ARTT, et bien d'autres : le catalogue des aides aux PME fait plus de 100 pages. Nous avions mis des post-it sur la plupart des pages. De plus, nous étions en Zone Franche urbaine, d'où absence de taxe professionnelle et exonération des charges URSSAFF sur les bas salaires.

Je ne crache pas dans la soupe. Ces aides, je les ai recherchées, et quelquefois obtenues pour des montants significatifs.

Mais au bout du compte, cela peut-il vraiment contribuer à la réussite, ou empêcher l'échec, d'une création d'entreprise ? J'en doute fort maintenant.

D'abord, ces aides vous éloignent, malgré vous, de l'idée que seul le client peut être la source de la pérennité de l'entreprise. Ensuite, obtenir ces aides demande une énergie considérable, détournée des tâches plus importantes. Enfin, la diversité et la complexité des dossiers sont totalement inadaptées à la jeune entreprise en création. De même pour les délais de versement.

Je pense fortement qu'il faut cesser pratiquement toutes les aides publiques à la création, et les remplacer par une incitation fiscale plus massive, plus simple, plus claire, déplafonnée, à l'investissement privé direct dans les jeunes entreprises qui, ainsi financées n'auraient plus besoin des artifices des subventions publiques. Par une déduction fiscale plus significative sur la première année ; par une défiscalisation totale, sans limitation, des pertes en cas d'échec ; par une exonération des plus values pendant 15 ans au moins ; et par une exclusion de ces sommes de l'assiette de l'ISF. Pour bénéficier de ces mesures, les entreprises pourraient recevoir un « label », non pas de viabilité, mais de « sérieux » donné par des experts indépendants.

☞**La loi « Dutreil » sur l'initiative économique n'aborde que trop timidement ces réformes nécessaires. Il faut accepter le fait que l'argent nécessaire au financement du risque de la création d'entreprise doit venir prioritairement des gens fortunés : c'est à eux, et non aux gens modestes, de prendre des risques. Certes, les plafonds de déduction fiscale des apports en capital sont relevés (25 % et 40 000 euros pour un couple marié), mais sont encore trop bas pour le financement de projets significatifs ; la déductibilité en cas de perte du capital est aussi trop modeste : un couple marié pourra déduire 30 000 euros au maximum de son revenu imposable en cas de cessation d'entreprise.**

Enfin, les plus-values potentielles restent trop imposées : il faut que le « jackpot » sur les affaires gagnantes compense les pertes sur les échecs des « business angels ».

Futur créateur, si des aides existent dans votre cas, ne les tenez pas pour sûres, ni dans leur montant, ni dans le délai de leur versement. Ainsi, vous vous éviterez des désagréments en ne les rentrant pas dans vos comptes prévisionnels.

Et si un jour ils vous échoient, alors tant mieux. Ce sera du « plus », une cerise sur le gâteau, dont on aurait pu se passer, mais qui est une agréable surprise.

Ne passez pas de temps, votre précieux temps doit aller à vos clients d'abord, à rédiger des dossiers de subventions. Si vous ne voulez pas – avec raison – perdre vos « droits » à ces versements, missionnez quelqu'un de l'extérieur, un consultant, à qui vous verserez un généreux pourcentage des sommes recueillies. Vu le travail, 25 % n'est pas exagéré.

Résistez aussi à la tentation de considérer ces subventions, dans votre bilan prévisionnel, comme des « quasi fonds propres » qui vous permettraient de limiter votre apport en capital, d'avoir un effet de levier pour les emprunts bancaires, et pour réduire votre dilution dans le capital si vous devez accueillir d'autres actionnaires. Vu les aléas et délais, c'est très dangereux.

Résolution


la prochaine fois que je crée une entreprise, je bannirai de tout compte prévisionnel toute espérance d'un versement d'aide publique.



BÂTIR SON PROJET SANS SUBVENTIONS

Faites votre business plan comme si les aides n'existaient pas

✓ bâtissez votre projet comme si vous ne pouviez bénéficier d'aucune aide, subvention ou dégrèvement fiscal. Cela vous permettra d'en calculer la vraie rentabilité, sans artifice ;
✓ n'intégrez pas les hypothèses de subventions dans votre « haut de bilan » comme des quasi fonds propres à effet de levier ;
✓ construisez vos comptes d'exploitation prévisionnels avec les taux normaux d'imposition (TP, IS) et de charges sociales, dès la première année. Seulement en bas de tableau, créez un cadre « Économies fiscales et sociales potentielles » dans lequel vous calculerez les « cerises sur le gâteau » que pourraient représenter les avantages potentiels ;
✓ idem en matière de tableaux de trésorerie : bâtissez-les sans versement de primes et subventions. La trésorerie doit être équilibrée sans aucun versement public. Si – par bonheur – ils vous échoient un jour, ce sera un « boni ».

Nommez un « chasseur de primes » externe

Si on « offre » de l'argent, pourquoi ne pas le prendre ? Mais ne perdez pas votre précieux temps – qui doit être consacré aux

clients et à l'équipe – à bâtir des dossiers de demandes de subvention. Trouvez un consultant externe rodé à ces pratiques et ristournez-lui 25 à 33 % de ce « boni ».

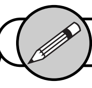
À conserver et à exploiter :
les aides PRÉALABLES à la création

Autant les aides à l'emploi, à l'investissement, postérieures à la création sont des leurres, autant le créateur d'entreprise doit recenser et exploiter au mieux les aides préalables à la création. Que ce soit des aides monétaires ou, mieux, en conseil et en logistique. Ces aides doivent vous aider à formuler et valider votre projet, jusqu'à la décision de création (ou d'abandon).

Aides financières : l'aide au diagnostic préalable de l'innovation de l'ANVAR (programme Aide à l'innovation) permet d'aider les créateurs, en tant que personnes physiques, AVANT la création juridique de la société, pour évaluer les faisabilités techniques et commerciales d'un projet à caractère technologique. (www.anvar.fr)

Aides en conseil et logistique : il faut recenser, dans votre domaine et votre région, les fonds d'amorçage privés et publics ; les incubateurs des universités ; les structures privées et consulaires. Il faudra notamment suivre avec attention l'application de la loi Dutreil sur le « contrat d'accompagnement à la création d'une activité économique ».

Le texte prévoit que « ce type de contrat pourrait être conclu entre une personne morale, quelle qu'elle soit, et une personne physique, qui s'engage à suivre un programme de préparation à la création et à la gestion d'une activité économique. Il consisterait, pour la personne morale, à fournir à ce dernier, par tous moyens, une aide particulière et continue. Sa durée ne pourrait excéder 12 mois, renouvelable deux fois. »



Autoévaluation de votre projet

Notez dans le tableau ci-dessous la « note » de 3 à 1 que vous attribuez à votre projet par rapport aux questions posées, « 3 » étant la note la plus favorable. Chaque chapitre propose un tableau analogue. En fin d'ouvrage, un tableau récapitulatif vous permettra de faire un « audit » des risques de votre projet.

Mon projet d'entreprise dépend-il fortement de subventions et aides publiques ?	**3**	**2**	**1**
3 : non, pas du tout. 2 : marginalement. 1 : oui, fortement.			

Les incubateurs publics par Région*

Régions	Nom de l'incubateur	Site internet
Alsace	SEMIA	Semia-incal.com
Aquitaine	IRA Incubateur régional d'Aquitaine	IRA
Auvergne	Busi Incubateur d'Entreprise	Busi.fr
Basse-Normandie	Incubateur Basse Normandie d'entreprises technologiques	Normandie-incubation.com
Bourgogne	Incubateur régional de Bourgogne	IRB
Bretagne	Incubateur Emergys	Rennes-atalante.fr
Centre	Centre Incubation	NC
Champagne Ardenne	Incubateur régional de Champagne Ardennes (ICAR)	NC
Corse	Incubateur Corse en Réseau	NC
Franche-Comté	Incubateur d'entreprises innovantes de Franche Comté (IEI.FC)	NC
Haute Normandie	Incubateur régional de Haute-Normandie	Bioprospective.fr
Île de France (Paris)	Agoranov	Agoranov.com
Île de France (Paris)	Paris Biotech	Paris Biotech
Île de France (Ouest)	Incubateur IDF Innovation	Idfi.net
Île de France (Est)	Incubateur Science Pratique	Science-pratique.com
Île de France (Sud)	Île de France Sud Incubation	www.upsud.fr/
Languedoc Roussillon	Languedoc Roussillon Incubation (LRI)	Tech-montpellier.com
Limousin	Association incubateur du Limousin (AILE)	Tech-limoges.fr.st
Lorraine	Incubateur Lorran pour la création d'activités et d'entreprises	NC
Midi-Pyrénées	Incubateur Midi-Pyrénées	Incubateurmipy

* Source : http ://www.journaldunet.com/printer/publics.shtml

Régions	Nom de l'incubateur	Site internet
Nord Pars de Calais	Bio-Incubateur Eurasanté	Eurasante.com
Nord Pas de Calais	Incubateur en réseau Nord Pars de Calais	Miti.fr
Pays de la Loire	Incubateur Atlanpole	Atlanpole.fr
Picardie	Incubateur de Picardie	NC
Poitou Charentes	Incubateur de Poitou Charentes	Irpc.asso.fr
Provence Alpes Côtes d'Azur	Incubateur Multimédia Belle de mai	Belledemai.org
Provence Alpes Côtes d'Azur (Est)	Incubateur d'entreprises technologiques PACA	IETP
Provence Alpes Cotes d'Azur (Ouest)	Incubateur Impulse	Impulse
Rhône-Alpes	Crealys	Crealys.com
Rhônes-Alpes	GR.A.IN	Gr-a-in.com

Fonds d'amorçage régional initiés par l'État

Régions	Nom et caractéristiques
Midi-Pyrénées	Fonds d'Amorçage Midi-Pyrénées (FAM)
Île de France	Cap Décisif
Auvergne-Limousin	Le Lanceur
Nord	Nord Amorçage
Provence Alpes Côtes d'Azur	Primaveris
Rhône Alpes	Rhône Alpes Création
Franche-Comté	SCR régional

Fonds d'amorçage privés : consulter http ://lannuairedesfonds.journaldunet.com

piège n° 13

Négliger le facteur prix

Futur créateur, le nouveau produit que vous vous apprêtez à lancer sur le marché, je suis sûr qu'il est tellement excellent, qu'il rend tant de services, qu'il est si séduisant, que vous pensez pouvoir le vendre à un prix supérieur à la concurrence existante, vraiment ringarde avec ses vieux produits qui n'ont pas changé depuis des lustres. Cela serait dommage de le vendre moins cher, non ? C'est un produit « haut de gamme », n'est-ce pas ? Surtout que la rentabilité de votre nouvelle affaire change totalement, sur votre tableur Excel en tout cas, si vous augmentez le prix de vente de quelques pour cent. Peut-être même que l'affaire n'est pas rentable sans cette plus-value ? Si c'est le cas, apprêtez-vous à un long combat. Si votre produit n'est pas moins cher que les solutions alternatives, ou ne génère pas des économies immédiates et indiscutables, le succès sera beaucoup plus long à obtenir.

L'innovation qui se vend, c'est : « mieux pour moins cher ». Or, il est bien difficile d'être moins cher au début d'une entreprise : le coût de la R&D, le prix des tâtonnements, l'impact des petits volumes d'achat, de la sous-productivité, des petites séries, des frais commerciaux fixes, de l'effort de communication, tout cela enchérit énormément les coûts unitaires des produits.

Alors, on a tendance à se réfugier dans le mythe du « haut de gamme » : parce qu'on n'est pas moins cher, on s'autoproclame « haut de gamme » pensant justifier par là un tarif élevé. Or, s'implanter dans le haut de gamme est une entreprise de longue haleine.
Seuls peuvent être vendus plus chers les produits à fort contenu d'image, c'est-à-dire l'image que l'acheteur se fait de lui-même. On peut vendre un stylo Mont Blanc plus cher qu'un Waterman, parce que le client trouve « qu'il le vaut bien » comme dit une autre pub. Mais ces produits doivent avoir une histoire. C'est difficile

pour une jeune entreprise, sauf si elle achète cher cette respectabilité, par une licence de marque par exemple.

À Easybuild : nous avions :
✓ sous-estimé le coût réel de production,
✓ sous estimé l'attente « prix » du marché.

Pour pouvoir être compétitif avec les produits traditionnels, il aurait fallu produire, dans de grandes usines automatisées proches des clients, des quantités semblables à celles de produits concurrents : tuiles terre cuite ou béton, plaques de matériaux divers. C'est-à-dire à une échelle 20 fois supérieure, avec des investissements considérables, que, évidemment, il n'était pas question de réaliser et de financer avant d'avoir fait les preuves sur le marché. Cercle vicieux…
Nos commerciaux avaient donc une mission impossible : vendre plus cher que les produits concurrents un produit supposé faire faire des économies substantielles. Pas toujours facile !

Résolution n° 13

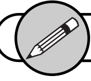
la prochaine fois que je crée une entreprise, ses produits devront avoir un réel avantage prix pour décoller rapidement. Ou ce sera dans un domaine où le contenu émotionnel de l'achat est fort.



LA MEILLEURE INNOVATION, C'EST « MOINS CHER »

Toute l'histoire des innovations montre que celles qui apportent un « plus » tout en baissant les prix se diffusent rapidement ; *a contrario*, celles qui apportent de nouvelles valeurs en augmentant les coûts ne se diffusent que très lentement. Les ventes n'explosent que quand les prix baissent et atteignent le prix du produit ancien concurrent (cf. lecteur DVD/magnétoscope à bande ; cf. appareil photo numérique ; etc.)

Votre projet d'entreprise va-t-il vous permettre de vendre une offre moins chère que les solutions concurrentes, avec un niveau de qualité adéquat ? Si oui, c'est un atout considérable.
Si au contraire, vos produits ne sont pas moins chers, êtes-vous certains que la valeur « émotionnelle » sera assez forte pour que les clients potentiels acceptent un supplément de prix ? L'avez-vous validé ?



Autoévaluation de votre projet

Notez dans le tableau ci-dessous la « note » de 3 à 1 que vous attribuez à votre projet par rapport aux questions posées, « 3 » étant la note la plus favorable. Chaque chapitre propose un tableau analogue. En fin d'ouvrage, un tableau récapitulatif vous permettra de faire un « audit » des risques de votre projet.

Mon produit (service) va-t-il apporter un nouvel avantage « prix » immédiat et évident à mes clients ?	**3**	**2**	**1**
3 : oui, très clairement. 2 : plutôt oui. 1 : pas d'avantage prix immédiat.			

piège n° 14

Et si vous n'étiez pas vraiment fait pour cela ?

Futur créateur, votre projet est certainement excellent : votre produit paraît intelligent ; le marché est validé ; les ressources financières sont accessibles ; bref, les différentes pièces du puzzle du succès semblent toutes réunies.
Toutes ? À Voir ! Car la dernière pièce de ce puzzle, la clé de voûte de l'ensemble, c'est vous-même. Vos capacités physiques, mentales, morales, relationnelles. Même s'il y a une équipe autour de vous. Comme la pierre de clé de voûte, c'est vous qui tenez l'ensemble. Avez-vous la géométrie appropriée ? Avez-vous la résistance voulue à la pression, à l'écrasement sous la charge ? N'allez-vous pas vous « effriter », vous liquéfier ? Allez-vous tenir durablement la solidité de l'édifice, solidariser toutes les autres pierres qui dépendent de vous ?

Certains sont bien conscients de votre importance : quand vous demanderez d'importants crédits à moyen terme pour financer votre entreprise, vous vous étonnerez peut-être de la soudaine sollicitude des banquiers pour votre petite santé. Ils vous feront gratuitement passer toutes sortes d'examens médicaux, où après quelques prises de sang, vous ferez pipi dans des éprouvettes, où vous pédalerez sur une bicyclette pour valider la résistance de votre petit cœur. Parce que vous devenez soudainement trop précieux pour vos banquiers et leurs assureurs. Ils savent bien que, si vous ne tenez pas la route, si la clé de voûte vient à manquer, ils perdront tout.

Plus que sur le projet lui-même, c'est sur l'homme que les investisseurs et banquiers misent principalement. Par ailleurs, en cas d'échec éventuel, vous ne pourrez pas dire que c'est à cause du marché, des concurrents, des banquiers, de la-faute-à-pas-de-chance : ce sera *votre* échec. Il ne s'agit surtout pas de culpabiliser. Mais il faudra assumer le fait que vous n'ayez pas su prendre au bon moment les bonnes options.

Autant se demander assez tôt si on est vraiment fait pour cela !

Alors :

- ✓ si vous n'aimez pas assez gagner de l'argent ;
- ✓ si vous recherchez toujours et en tout lieu le consensus, si vous voulez absolument faire partager chaque décision à tout le monde,
- ✓ si licencier un incompétent vous demande plusieurs semaines de nuits sans sommeil,
- ✓ si vous ne savez pas dire en face, tout de suite, directement, à vos collaborateurs ce que vous pensez d'eux et de leur travail,
- ✓ si vous croyez que les intentions sont aussi importantes que les résultats,
- ✓ si vous ne savez pas dire NON ! ! !
- ✓ si vous ne savez pas être très ferme dans la négociation,
- ✓ si vos principes vous interdisent tout recours à une petite dose de mauvaise foi si nécessaire,
- ✓ si l'à-peu-près, le ça-ira-comme-ça vous paraissent quelquefois acceptables dans l'urgence,
- ✓ si vous créez votre boîte parce que vous êtes fasciné par le produit et sa technologie plus que par la rentabilité du marché,
- ✓ si votre moteur quotidien est le rêve de la grande réussite lointaine plus que le modeste résultat de la semaine prochaine,
- ✓ si vous préférez le bureau d'étude et l'usine aux rendez-vous chez les clients…

Eh bien, si vous avez répondu « oui » à trop de ces critères, vous n'êtes pas fait pour ça. Vous n'avez pas le profil d'un « chef d'en-

treprise en création », tout simplement. Vous avez sûrement plein d'autres qualités, mais ne vous lancez pas dans l'arène, les lions vont vous y manger tout cru.
J'écris « chef d'entreprise en création », plutôt que « créateur d'entreprise ». C'est en effet assez facile de « créer » une boîte. Pas beaucoup plus difficile que de « créer » un enfant. Mais l'élever, ça, c'est difficile. En matière de jeunes entreprises, tous les enfants sont imprévisibles, changeants, rebelles, ingrats, et n'ont pas beaucoup d'amis. Et il faut les élever quand même ! On passe immédiatement du statut médiatiquement auréolé de « créateur » à celui de chef de jeune entreprise, qui doit chaque jour affronter trois fois plus de problèmes que son homologue dont les produits, les marchés et les techniques sont déjà rodés.

Moi-même, ai-je ce profil ? Si je suis honnête, mon autodiagnostic sur la base des « si » ci-dessus me donne une assez mauvaise note !
Je préfère l'innovation à l'organisation ; j'ai plus tendance à la créativité qu'à la rigueur ; je recherche trop longtemps le consensus. Je cherche absolument à rester en bons termes avec la personne que je dois licencier. Bref, je suis loin d'être un froid businessman aux décisions vives et sans états d'âme.

Je peux facilement faire un parallèle avec le profil d'un entrepreneur qui a connu un grand succès dans sa création d'entreprise : mon propre frère !
Il a créé son entreprise deux ou trois ans avant que je ne crée Easybuild. Avec un grand succès, dans l'agroalimentaire, où il

innove en inventant une nouvelle gamme de produits « traiteur frais ». Il emploie 50 personnes, est leader sur son marché et la rentabilité de son entreprise est exceptionnelle.
Pourquoi sa réussite, pourquoi mon échec ? Ce serait trop facile de dire que c'est le produit, le marché, les moyens… Il a eu des moyens financiers bien plus faibles que ceux investis dans Easy-build.
Je pense aujourd'hui que la principale différence est dans nos attitudes respectives de management : d'abord, il est carrément réaliste, alors que je suis un incorrigible visionnaire. Comme un bon cycliste, il regarde devant sa roue, tandis que je regarde la montagne au loin et ne vois pas le trou devant moi.
Ensuite, il est direct, directif, immédiat dans ses relations avec les gens ; je suis consensuel, temporisateur, compréhensif, dans ces mêmes relations. Même si, apparemment, dans mon équipe, les relations peuvent paraître plus conviviales, dans la sienne, les personnes savent mieux sur quel chemin on avance. Cela va mieux et plus vite.

Résolution  **n° 14**

alors, la prochaine fois que je crée une entreprise, je m'associerai avec quelqu'un avec lequel nous serons bien complémentaires. Un gars (ou plutôt une femme !) bien carré, trapu, réaliste et direct, qui dit ce qu'il pense et fait ce qu'il dit ; qui ne se laisse pas griser par des business plans qui chanteront demain ; pour qui un euro est un euro, qu'il soit à négocier avec les fournisseurs, les clients ou le personnel… Peut-être faudra-t-il que je sois son second ?



SE CONNAÎTRE SOI-MÊME

Préalablement à tout projet de création, une meilleure connaissance de son profil de manager est indispensable. Trop souvent, le porteur du projet se focalise sur son idée de produit, et ne se pose pas les bonnes questions sur sa capacité réelle à devenir un chef d'entreprise. De même, les organismes d'aide à la création se concentrent sur la validité théorique du business plan, sans s'interroger sérieusement sur le profil du créateur.

Pour mieux vous connaître comme manager potentiel :

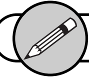
✓ demandez à votre femme si elle vous voit comme chef d'entreprise (elle sera sincère !),

✓ demandez-le à vos amis (demandez-leur d'être sincères !),

✓ demandez-le à vos collègues de travail (ils seront sincères !),

✓ faites-vous faire un test de personnalité sérieux, type Hermann ou autre, par un consultant en ressources humaines en outplacement.

Je crois que le principal critère à mesurer est l'esprit de décision, qui n'est pas l'autorité, mais la capacité à formaliser rapidement des positions claires, et à savoir dire clairement « non » aux demandes non conformes aux décisions préalables.



Autoévaluation de votre projet

Notez dans le tableau ci-dessous la « note » de 3 à 1 que vous attribuez à votre projet par rapport aux questions posées, « 3 » étant la note la plus favorable. Chaque chapitre propose un tableau analogue. En fin d'ouvrage, un tableau récapitulatif vous permettra de faire un « audit » des risques de votre projet.

Quel est mon profil et mon expérience de manager ?	**3**	**2**	**1**
3 : j'ai déjà une expérience durable et réussie de management efficace des hommes dans un centre de profit autonome. 2 : sans avoir été manager, je sais avoir l'esprit de décision d'un leader (tests, autres pratiques extra-professionnelles). 1 : bien que je ne sois pas un leader confirmé, je pense que la passion partagée du produit et le sens de l'équipe suffiront à nous faire avancer ensemble.			

piège n° 15

De quelques autres pièges encore…

Si, après être tombé comme moi dans les 14 pièges déjà cités, futur créateur, vous tenez encore debout, bravo ! Pour continuer la partie, je vous en propose encore quelques-uns qui achèveraient définitivement même les plus solides.

Vendre à n'importe qui !

Notre tout premier client ne nous a jamais payés ! Si pressés de vendre que nous étions, si urgente était l'obtention de références, que nous n'avions évidemment pas suffisamment vérifié la solvabilité de cette petite entreprise du bâtiment, si sympathique. Vaccinés par cet accident, dont nous n'étions pas très fiers, nous sommes devenus des accros de l'assurance crédit. Puis nous avons été contraints à plus de rigueur encore par la lourde discipline de l'affacturage.

Je me rappelle cependant qu'en contrepartie, nous avons reçu un jour un gros chèque d'acompte d'un futur client suisse, à qui on ne l'avait même pas demandé.

Nous n'avons jamais revu ce client, que nous n'avons ni livré, ni remboursé ! Malgré nos recherches, il a été impossible de retrouver sa trace. Mais on peut difficilement s'assurer contre ce risque, malheureusement pas assez fréquent.

Travailler 70 heures par semaine

Comme moi, travaillez jusqu'à 21 heures, ne faites plus de sport, n'allez plus au cinéma, sous prétexte qu'il y a encore du boulot. Et surtout, ne prenez qu'une ou deux semaines de vacances par an. Identifiez-vous totalement à votre entreprise. Vous perdrez ainsi rapidement toute lucidité, la santé, vos amis, votre femme, et finalement votre boîte qui sera devenue dans votre esprit un être idéal comme le paletot de Rimbaud, totalement déconnecté de la réalité mais en réalité plein de trous.

Être le Géo Trouve Tout de l'entreprise

Si vous n'êtes pas vous-même ingénieur, laissez le travail d'ingénieur aux ingénieurs !
Devant les problèmes techniques que nous avions, il eût fallu confier la recherche des solutions techniques à un groupe d'ingénieurs externes. Même si, en final, nous avons trouvé des solutions, et même très ingénieuses ! Nous aurions probablement gagné du temps et de l'argent à missionner un cabinet de pointe.

Et encore…

Comment rendre une telle liste exhaustive ? L'imagination – ou le temps – m'a sans doute manqué pour découvrir d'autres pièges. Je ne doute cependant pas, futur créateur, que même si vous savez éviter maintenant les pièges que je vous ai signalés, vous

saurez prolonger d'un ou deux items cette liste… qui ne sera jamais close.
Mais… est-ce que je tiens vraiment à vous dégoûter de créer une entreprise ? Bien au contraire.

Lettre à ceux qui s'interrogent sur les risque d'une création d'entreprise

Futur créateur, vous ne m'en voudrez pas je l'espère, d'adresser plus particulièrement cette lettre à mes deux fils de 19 et 21 ans, Eric et Matthieu*. Deux étudiants, l'un en commerce, l'autre en aménagement de l'espace.

* Que ma fille me pardonne de ne pas m'adresser à elle ici, mais elle a choisi d'être une artiste !

Mes grands,

J'ai idée que vous n'avez plus une attirance irrésistible pour la création d'entreprise. J'ai créé trois boîtes, aucune ne nous a enrichis, et la dernière a même sérieusement écorné le capital familial. Je me suis usé sous le harnais, et j'étais trop peu disponible pour vous. En particulier pour suivre vos études. Mea culpa.
De plus, après avoir lu quelques pages de ce petit opuscule, vous ne devez pas avoir particulièrement envie de me suivre sur ce chemin miné de l'innovation.

Après tout, pourquoi le feriez-vous ?

Pour être reconnu et célèbre aujourd'hui ?

Soyez plutôt candidats au Loft ou à quelque autre bidule audiovisuel débile. C'est moins risqué. Les chefs d'entreprises, aujourd'hui, ne font la une que dans le box des accusés.

Pour être reconnus demain par la postérité ?

Si vous voulez que les générations futures se souviennent de vous, que votre trace sur la terre soit encore visible dans quelques siècles, choisissez d'être, dans l'ordre :

1) *prophètes (Mahomet, Jésus ou Bouddha). Mais aujourd'hui vous seriez condamné comme secte.*
2) *artistes et architectes (Michel Ange, Mozart ou Frank Lloyd Wright). On aimerait cependant que certaines œuvres d'architectes ne soient pas éternelles.*
3) *philosophes ou homme de lettres : on a bien besoin d'un nouveau Montaigne. Mais l'orthographe, c'est pas votre truc.*
4) *grands découvreurs de continents ; ou de planètes ?*
5) *conquérants : de plus en plus mal vu. On veut être César, on est Milosevic.*
6) *hommes de science et inventeurs ; Archimède et Edison, par exemple.*
7) *hommes d'État en temps de guerre (De Gaulle, Churchill). Je ne vous le souhaite pas.*

Mais qui se souvient d'un homme riche s'il n'a laissé qu'une entreprise et de l'argent ? Qui se souviendrait de Mécène s'il n'avait distribué son argent aux artistes de son temps ? Qui se souviendrait de Nicolas Fouquet s'il n'avait pas demandé à Le Vau et Le Nôtre de réaliser Vaux le Vicomte ?
On s'illusionne sur la pérennité d'une entreprise… sur la reconnaissance de la postérité. Celle-ci va, et c'est bien, aux artistes et aux saints. Pas à l'argent.

Pour devenir riches, tout simplement ?

Aujourd'hui, la bonne aisance d'un cadre moyen ou supérieur suffit parfaitement à réunir toutes les conditions matérielles du bonheur. Être plus riche que cela n'apporte pas de bonheur additionnel, voire une somme d'emmerdements et de contraintes croissant aussi vite que les impôts. Le summum est atteint quand on est obligé de vivre expatrié pour payer moins d'impôts sur la fortune.

Rien ne vous oblige donc à créer une entreprise. Quand on y réfléchit, il y a bien plus de raisons objectives de ne pas créer de boîte que de le faire. Contrairement au pari de Pascal, il y a statistiquement plus à perdre qu'à gagner dans l'affaire. Et il y a un million d'autres façons de réussir sa vie. Même dans le salariat, et même dans le fonctionnariat : c'est merveilleux d'enseigner, de juger, de soigner, de protéger…

Et pourtant…

Et pourtant, mes chers fils, créer une entreprise, cela reste une des plus belles aventures à mener dans notre monde. Peut-être, malgré les contraintes réglementaires, un des derniers grands domaines de liberté individuelle. C'est aussi un lieu merveilleux pour le travail en équipe et la solidarité. Un lieu d'engagement et de passion. Je le compare souvent à l'alpinisme. Il faut être fou pour grimper des faces nord en hivernale, au risque d'y laisser accrochées sur la paroi ses deux mains gelées. On ne le

fait pas pour la gloire, encore moins pour l'argent, on le fait parce qu'on y est poussé par je ne sais quel élan interne, irraisonné et déraisonnable.

C'est aussi comme la maternité : en y réfléchissant bien, pourquoi donner la vie, au vu de tous les dangers qu'encourra l'enfant dans un monde incertain ?… Et pourtant on le fait.
Parce que c'est un élan irrésistible ; parce que l'acte est jouissif ; parce que c'est un acte d'amour pour la vie.
D'ailleurs, trouver un nom pour un gosse, ou pour une entreprise, c'est la même exaltation. C'est un peu donner la vie.

Alors, mes grands, si un jour vous voulez créer votre entreprise, je vous encouragerai, je vous soutiendrai. Je serai fier de vous.
Mais je vous dirai aussi que, pour reprendre l'exemple de la paternité, c'est mieux de ne pas procréer dans le noir avec une inconnue qui vous fait mille promesses, en comptant sur les allocs pour s'en sortir, et en pensant que le bébé sera forcément Einstein.
Et si l'enfant a un handicap, une difficulté de croissance, un caractère difficile, il faudra « faire avec » et l'aimer tout autant, le faire grandir malgré tout. On ne peut pas se démettre comme cela de la paternité d'un enfant ou d'une entreprise quand ça va mal. Il faut assumer.

Alors, comme l'alpiniste de l'extrême, comme le navigateur solitaire en course autour du monde, tout est dans la préparation, minutieuse. Dans la vérification des bases fondamentales :

- ✓ *la mer, c'est le marché : assurez-vous que ce n'est pas une mare à canards. Vérifiez qu'il y a du fond, repérez les écueils et ne négligez pas les courants contraires ;*
- ✓ *la coque, c'est le produit : flotte-t-il sur le marché ? Peut-il surfer, ou s'enfonce-t-il lourdement ?*
- ✓ *la quille, c'est le capital : est-il assez important pour essuyer les tempêtes que la météo n'a pas prévues ?*
- ✓ *les voiles, c'est l'équipe. Sont-elles assez bien coupées pour que le bateau aille plus vite que ses concurrents ?*

Mais avant tout, demandez-vous : serai-je un bon capitaine ?

conclusion

La prochaine fois que je créerai une entreprise

Résolution n° 1

✓ Je prévoirai l'échec comme scénario probable :
✓ Je ferai un vrai plan « catastrophe » prévoyant le pire et les moyens d'y faire face ; Je changerai de projet si le passif potentiel est trop lourd.
✓ Je ne solliciterai plus de crédits liés à une caution. Ou je ne le ferai que si je peux bloquer chez le banquier une somme correspondante, réunie avec l'ensemble des actionnaires.
✓ Je m'entourerai d'emblée des conseils d'un avocat pour chaque décision importante.

Résolution n° 2

✓ Je n'écrirai pas le business plan moi-même. Je le ferai rédiger par un expert-comptable bien pessimiste, lui interdisant tout enthousiasme.

Résolution n° 3

✓ Je me rappellerai qu'il n'y a pas de produit génial, mais seulement des marchés et des clients géniaux !

Résolution n° 4

✓ Si je ne connais pas bien le secteur, si je n'y ai pas de relations personnelles, je m'associerai à parts égales avec un spécialiste de ce business, parfaitement introduit dans le milieu.

Résolution n° 5

✓ Je m'abstiendrai absolument de tout secteur nécessitant des agréments techniques délivrés par un organisme public.

Résolution n° 6

✓ Je ne me fierai plus à un seul client pour démarrer, même gros, même supposé partenaire.

Résolution n° 7

✓ Je créerai dans un métier où j'aurai directement accès à l'utilisateur final, sans passer par une longue chaîne de prescripteurs. Et je le ferai dans un métier où le décideur est susceptible de concrétiser son achat en moins de 3 mois.

Résolution n° 8

✓ Je m'abstiendrai de tout projet dont la technologie, trop innovante, n'est pas encore complètement validée sur les plans techniques et commerciaux.

Résolution n° 9

✓ Je refuserai de démarrer par une trop grosse commande, et je commencerai doucement.

Résolution n° 10

✓ Il n'y aura aucun litige potentiel sur la propriété industrielle.

Résolution n° 11

✓ J'investirai dans un secteur à besoin de fonds de roulement négatif.

Résolution n° 12

✓ Je bannirai de tout compte prévisionnel toute espérance d'un versement d'aide publique.

Résolution n° 13

✓ Mes produits devront avoir un avantage concurrentiel sur le prix, réel et immédiat, pour décoller rapidement.

Résolution n° 14

✓ Je m'associerai avec quelqu'un avec lequel nous serons bien complémentaires.

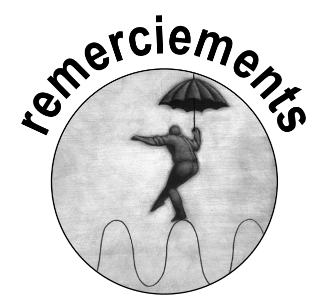


✓ Je vais recréer une entreprise dès cette année !

Synthèse de votre auto diagnostic de créateur d'entreprise

Réinscrivez ici les notes que vous vous êtes attribuées dans le tableau d'autodiagnostic en fin de chaque chapitre. Les résultats parleront d'eux-mêmes…

Chap	Thèmes du diagnostic	3	2	1
1	L'échec éventuel de mon projet mettra-t-il en cause mes équilibres familiaux et personnels ?			
2	Objectivement, mon projet financier sera-t-il qualifié d'optimiste par un analyste financier indépendant et prudent ?			
3	Au moment de créer ma société et d'être irrémédiablement engagé, quel niveau de commandes fermes aurai-je en portefeuille ?			
4	À moi seul ou avec mes futurs associés, quelle expérience de ce marché aurai-je ?			
5	Mon projet se situe-t-il dans un secteur fortement « normé » ?			
6	Au moment de la création de l'entreprise, quelle répartition des commandes aurai-je ?			
7	Quelle est la rapidité de décision de mon futur marché ?			
8	L'écart entre mon « idée » et le marché n'est-il pas trop important ?			
9	Serai-je capable de livrer immédiatement avec 100 % de satisfaction client ?			
10	Existe-t-il des risques juridiques importants pour ma future entreprise ?			
11	La structure de mon marché va-t-elle exiger un BFR important ?			
12	Mon projet d'entreprise dépend-il fortement de subventions et aides publiques ?			
13	Mon produit (service) va-t-il apporter un nouvel avantage « prix » immédiat et évident à vos clients ?			
14	Quel est mon profil et mon expérience de manager ?			
15	D'autres pièges ?			
	TOTAL			



REMERCIEMENTS A

- Mes actionnaires et administrateurs : actionnaires familiaux, amis, fonds d'investissements, qui ont pris des risques pour cette belle entreprise, et qui m'ont – je crois – gardé, malgré l'échec final, leur confiance et leur amitié précieuse.

- L'équipe, qui s'est battue avec enthousiasme et courage jusqu'au bout. Que notre amitié créée dans l'épreuve perdure malgré la séparation !

- Nos clients précurseurs, ceux qui ne font pas que parler d'innovation, mais la mettent en pratique, malgré les risques que cela comporte.

- Nos fournisseurs, qui ont compris que nous avons fait tout notre possible pour ne pas les « planter ».

- Notre avocat, le juge-commissaire, et le liquidateur nommé par le tribunal, qui ont tout fait pour qu'une solution intelligente et humaine soit trouvée.

- À ma femme et à ma famille, et à tous ceux qui, par leurs conseils, leur présence, leur sympathie, ont fait que l'échec final d'Easybuild soit supportable, et que cette expérience reste une belle histoire d'amitié.



Les nouvelles mesures sur la création d'entreprise

- Synthèse de la loi
- Mesures applicables dès le 6 août 2003
- Mesures applicables au plus tard au Ier janvier 2004

SYNTHÈSE DE LA LOI POUR L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE

(Loi adoptée par le Parlement le 21/07/03, promulguée le 01/08/03 et publiée au J.O. le 05/08/03)

Cette loi dont le projet a été élaboré par Renaud Dutreil, Secrétaire d'État aux PME, au Commerce, à l'Artisanat, aux Professions Libérales et à la Consommation, constitue une nouvelle étape de la politique de croissance active que le Gouvernement a engagée, au service de l'emploi.
Le texte a été voté en deuxième lecture le 4 juin 2003 à l'Assemblée Nationale, puis au Sénat le 18 juin 2003. Il a été voté définitivement le 21 juillet par le Parlement (promulgué le 1er août 2003 et publié au Journal Officiel le 5 août 2003).
Les mesures proposées répondent à sept grandes préoccupations :

• Simplifier la création d'entreprise

Créer une entreprise doit être simple, rapide et sans soucis.

– La libre fixation, dans les statuts, du capital social de la SARL, c'est une meilleure adaptation de ce capital social à la réalité de chaque projet d'entreprise.
– Le Récépissé de Création d'Entreprise (RCE), c'est pouvoir démarrer sans attendre son activité.
– L'immatriculation de l'entreprise en ligne, c'est accomplir des formalités à domicile, donc gagner du temps.
– La domiciliation chez soi pendant 5 ans, c'est permettre de réduire les coûts au démarrage pour les jeunes entreprises.

• Simplifier la vie quotidienne des entrepreneurs

Simplifier la vie des entreprises, c'est leur permettre de mieux se consacrer à leurs clients. La loi Dutreil prévoit de vraies simplifications :

– La création d'un régime « microsocial » pour le paiement des charges sociales des micro-entreprises, jumelé avec le régime microfiscal, simplifie les déclarations sociales pour les activités occasionnelles ou à faible chiffre d'affaires.
– Le remplacement des salariés en temps partiel par des CDD donne plus de souplesse et de continuité à l'activité.
– La simplification du « volontariat à l'étranger » et le renforcement des moyens d'UBIFRANCE offrira une aide nouvelle à l'exportation.

• Améliorer la sécurité des entrepreneurs

Les entrepreneurs demandent une plus grande sécurité personnelle face aux aléas de la vie économique et une meilleure prévention des risques.

– L'élargissement du rôle des Groupements de Prévention Agréés améliore la prévention des difficultés de l'entreprise.
– Une meilleure information et protection de celles et ceux qui se portent « caution », et qui s'engagent parfois sans percevoir tous les aléas de l'activité économique.
– Et pour mémoire : continuer à percevoir ses allocations-chômage en complément de ses revenus pendant les 18 premiers mois d'activité ; retrouver ses droits aux allocations-chômage en cas d'arrêt de son activité dans les 3 ans après la création d'entreprise.

• Faciliter l'accès aux financements

La palette des solutions de financement proposées par le projet de loi est variée. Chaque entreprise y trouvera l'outil adapté à son développement.

– Un préavis de rupture du concours bancaire imposé aux banques pour donner plus de temps à l'entreprise en difficulté de trésorerie.
– L'utilisation des sommes versées dans un PEA (plan d'épargne en actions), un PEL (plan d'épargne logement) et un LEE (livret d'épargne entreprise) pour investir dans la création ou le développement d'entreprise.

– Le différé des charges sociales de la première année permettra de ne pas avoir à régler des charges sociales avant le premier euro de chiffre d'affaires.
– Les Fonds d'Investissement de Proximité (FIP) pour un meilleur financement par apport direct en capital dans les entreprises et un meilleur financement des fonds de garantie et des sociétés de caution. Pour un couple, 20 000 euros investis dans un FIP, c'est 5 000 euros d'Impôt sur le Revenu en moins. Pour un territoire, c'est une épargne locale mieux employée.
– Pour un foyer fiscal, une diminution de l'Impôt sur le Revenu de 25 % de l'apport en fonds propres dans une entreprise, jusqu'à 40 000 € par an. L'État incite les particuliers à investir directement dans les entreprises.
– Diminution de l'assiette de l'Impôt sur le Revenu des « pertes en capital » : c'est diminuer le risque entrepreneurial et faire jouer à l'État un rôle d'assurance-risque.
– Suppression de l'assiette de l'ISF des sommes investies dans les PME : c'est inciter à l'investissement dans les PME et rendre plus attractif notre territoire.

• Accompagner les entrepreneurs

L'accompagnement des créateurs d'entreprise accroît nettement leurs chances de réussir.

– Un « contrat d'appui au projet d'entreprise » : c'est la garantie d'un meilleur accompagnement plus personnalisé et plus approfondi.

– L'accompagnement des plus petits projets par l'extension du dispositif EDEN (avance remboursable), c'est donner aux publics défavorisés leur chance.
– Une amélioration du dispositif fiscal pour les dons aux réseaux d'accompagnement à la création et à la reprise, c'est aider ceux qui accompagnent les porteurs de projet.

• Devenir entrepreneur après avoir été salarié

Inciter plus de salariés à devenir entrepreneurs, c'est garantir une meilleure pérennité des savoir-faire tout en protégeant l'entreprise contre la concurrence déloyale.
– Les clauses d'exclusivité inopposables au salarié-créateur.
– Des cotisations sociales allégées pour le bi-actif, salarié-créateur, pendant douze mois.
– Des cotisations sociales allégées pour le conjoint-créateur.
– Le droit au travail à temps partiel pour le salarié-créateur pendant douze mois.

• Transmettre l'entreprise

Le projet de loi réduit notablement la fiscalité sur la transmission d'entreprise :
– Le relèvement du seuil d'exonération des plus values de cession concernera 85 % des transmissions : au lieu de 26 % de taxation sur les plus-values, 0 % de prélèvement.

– L'exonération des droits de mutation pour les donations aux salariés afin de sauvegarder au mieux le savoir-faire, dans la limite de 300 000 euros de valeur des actifs donnés.
– L'encouragement de la transmission anticipée d'entreprise pour que celle-ci soit mieux préparée : division par deux des droits de mutation en cas de transmission anticipée accompagnée d'un pacte de conservation des titres de l'entreprise.
– La réduction d'impôt en cas de reprise d'entreprise financée par un prêt : pour un foyer fiscal, réduction de l'Impôt sur le Revenu de 25 % des intérêts d'emprunts dans la limite 20 000 € par an.

MESURES APPLICABLES DÈS LE 6 AOÛT 2003

La loi « Initiative Économique » a été promulguée par le Président de la République le 1er août 2003. Le texte de la loi est publié au Journal Officiel daté du 5 août 2003 et entre en application à partir du 6 août 2003.

Les mesures applicables dès le 6 août 2003 (un jour franc après la notification au journal officiel) sont :

- **Faire de la création d'entreprise un acte simple, rapide et accessible à tous**

  - Domicilier son entreprise et exercer son activité chez soi : sans limite de durée pour un entrepreneur indépendant et pendant 5 ans pour une société ;
  - La SARL au capital librement fixé : le capital social est désormais fixé librement par les associés dans les statuts de la société ;

- Le droit au travail à temps partiel pour le salarié-créateur (pour une durée d'un an renouvelable) ; le salarié peut demander ce temps partiel mais aussi démarrer son activité en dehors de ses horaires de travail ; il conserve en tout état de cause son obligation de loyauté vis-à-vis de son employeur ;
- Simplification, au profit des PME, de l'embauche des Volontaires Internationaux en Entreprise (VIE) : ceux-ci pourront désormais passer la moitié de leur temps dans leur entreprise d'accueil en France et l'autre moitié à l'étranger.

- **Des financements améliorés pour la création et la reprise d'une PME**

- Déduction de l'impôt sur le revenu du quart de l'investissement dans le capital d'une PME dans la limite de 20 000 € pour un célibataire et de 40 000 € pour un couple (pour les investissements réalisés à partir du 1er janvier 2003) ;
- Déduction de l'assiette de l'impôt sur le revenu des pertes en capital subies dans la limite de 30 000 € pour un célibataire et de 60 000 € pour un couple (pour les investissements réalisés dans les PME à partir du 1er janvier 2003) ;
- Déduction de l'assiette de l'impôt sur le revenu du quart des intérêts d'emprunts contractés pour la reprise d'une entreprise dans la limite de 10 000 € pour un célibataire et de 20 000 € pour un couple ;
- Utiliser les sommes versées dans un Livret-Epargne-Entreprise (LEE) pour investir dans la création d'entreprise.

Les autres mesures de la loi pour l'initiative économique rentreront en application au plus tard le 1er janvier 2004, après promulgation des décrets correspondants.

MESURES APPLICABLES AU PLUS TARD LE 1er JANVIER 2004

- **Mesures applicables dès la publication du décret d'application (4e trimestre 2003)**

  – Le Récépissé de Création d'Entreprise (RCE)
  – L'immatriculation de l'entreprise en ligne
  – Protéger sa résidence principale
  – Le Contrat d'Accompagnement au Projet d'Entreprise (CAPE)
  – Le préavis de rupture du concours bancaire
  – Les Fonds d'Investissement de Proximité
  – Utiliser les sommes versées dans un PEA ou un PEL pour investir dans la création
  – Assouplir les conditions de prêts aux entreprises
  – Accompagner plus de petits projets par l'extension du dispositif EDEN
  – Des dons aux réseaux d'accompagnement à la création et à la reprise

– Des revenus de solidarité maintenus et harmonisés
– Fusion du réseau des CFCE et d'UBIFRANCE

- **Mésures applicables dès le 1er janvier 2004**

– Relèvement du seuil d'exonération des plus values
– Réduction d'impôt en cas de reprise d'entreprise financée par un prêt
– Encourager la transmission anticipée d'entreprise
– Respiration de l'engagement de conservation de titres
– Exonération des droits de mutation pour les donations aux salariés
– Harmonisation des droits d'enregistrement sur les cessions
– Des cotisations sociales allégées pour le salarié-créateur
– Des activités occasionnelles facilitées
– Paiement immédiat des charges sociales des entreprises sous le régime microfiscal
– Différer le paiement des charges sociales de la première année
– Exonération pour moitié de l'ISF lors d'engagement collectif de conservation de titres
– Exonération totale de l'assiette de l'ISF des sommes investies dans les PME
– Modification d'un seuil de définition de l'outil de travail.